
Vorwort

„Human Touchpoint Marketing?“, „Emotional Boosting?“, „Net Promoter Score?“ – Arianna und Riccardo T. besitzen eine kleine Trattoria in der Nachbarschaft – und im Augenblick lächeln sie mich verständnislos an. Gerade brachte mir Arianna meinen Espresso, ohne dass ich ihn extra bestellen musste. Damals, bei meinen ersten Besuchen, nahm ich auch noch meine eigene Zeitung mit ins Restaurant. Irgendwann entdeckte ich, dass die T.'s ihre Auswahl an Tageszeitungen erweitert hatten. Inzwischen liegt meine Zeitung jeden Mittag für mich bereit. Und natürlich sind es auch die angenehmen Unterhaltungen mit den beiden, die mich zum Stammgast ihrer Trattoria werden ließen.

Unterhält man sich mit Arianna und Riccardo jedoch über moderne Methoden zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, können sich die beiden nur wundern. „Ist doch ganz normal, dass man sich nach seinen Gästen richtet.“

Kundenzufriedenheit also eine Selbstverständlichkeit? Eine Online-Stichprobe scheint diesen Eindruck zu bestätigen. Geben Sie doch einmal die oft bemühte Phrase „Unser Ziel ist Ihre Zufriedenheit“ in die Suchmaschine ein. Das Ergebnis: rund 469.000 Einträge. Vom internationalen Großflughafen bis zum Friseur um die Ecke scheint sich die gesamte deutsche Anbieterlandschaft der Zufriedenheit ihrer Kunden verschrieben zu haben.

Warum also überhaupt dieses Buch? Sicher: Von der berühmten „Servicewüste Deutschland“ der 80er und 90er Jahre scheinen wir heute Lichtjahre entfernt. Aber handelt es sich bei diesem fast omnipräsenten Bekenntnis zur Kundenzufriedenheit tatsächlich immer um gelebte Unternehmenskultur oder doch nur um gut gemeinte Lippenbekenntnisse? Immerhin: Die essenzielle wirtschaftliche Bedeutung guter Kundenbeziehungen ist jedem Entscheider heute mehr als bewusst. Und die Rechnung, dass es im Schnitt sieben Mal teurer ist, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu binden, gilt in Führungsetagen längst als Binsenweisheit.

Der Vorläufer dieses Bandes – das „Handbuch Kundenzufriedenheit“ – konnte sich seit 2004 erfreulicherweise zu einem Standardwerk im Bereich der Kundenorientierung entwickeln. Doch in Zeiten permanenter medialer, wissenschaftlicher und unternehmerischer Revolutionen verbunden mit einem dramatischen gesellschaftlichen Wandel kommt dieser Zeitraum einer ganzen Epoche gleich.

Die Veränderungen, die sich seither beobachten ließen, setzen auch für unser Thema völlig neue, hochinteressante Rahmenbedingungen. Gleichzeitig machten zahlreiche Rück-

meldungen deutlich, dass viele Leser besonders großen Wert auf Best-Practice-Beispiele aus der Unternehmenswirklichkeit legen. Unter dem neuen Titel „Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit“ tragen wir diesen Umständen nun Rechnung: Mit einer klaren Verlagerung von der Theorie zu noch mehr Praxis wurden aus der ersten Auflage zahlreiche Beiträge gestrichen. In der vorliegenden Auflage kommen viele neue Themen und neue Autoren hinzu, die den aktuellen Stand der Diskussion vielfältig und anwendungsbezogen widerspiegeln.

Der Gehirnforschung etwa hätte man noch vor wenigen Jahren kaum das Potenzial zuge-
traut, das sie heute unter Beweis stellt – zum Beispiel in den Feldern der Neuropsychologie
oder des Neuromarketings. So ließ sich unter anderem zeigen, dass unsere Entscheidungen
in einem weitaus höherem Maße Gefühlen unterworfen sind, als dies bisher angenommen
wurde.

Social Media dagegen eröffnet uns in der Zwischenzeit ungeahnte Chancen, um Kunden
besser zu verstehen und hocheffizient mit ihnen zu kommunizieren. 2004 standen diese
Möglichkeiten des Kundenfeedbacks – wenn überhaupt – erst einer kleinen Community
von Experten offen. Durch die enorme Breitenwirkung von Facebook & Co. sind Kunden
und ihre Wünsche nun deutlich stärker in den Fokus der Unternehmen gerückt. Positiv
zu verbuchen sind hier sicherlich das wachsende Verständnis für die Kunden und zahl-
reiche neue Möglichkeiten zur Erhebung ihrer Zufriedenheit. Gleichzeitig bergen immer
mehr Online-Befragungen, Registrierungen, Kundenbindungsprogramme und Datenspei-
cherungen ein erhebliches Verärgerungs- und Verunsicherungspotenzial in sich. So viele
Vorteile der „gläserne Kunde“ dem Marketing auch mit sich bringen mag – etwa durch
maßgeschneiderte Angebote oder vielfältige Möglichkeiten der individualisierten Anspra-
che: Viele Menschen sehen sich zunehmend als Opfer eines nicht von ihnen bestimmbaren
Umgangs mit ihren Daten.

Verlagerungen auf digitale Kanäle sorgten aber auch – gerade mit Blick auf die Kunden-
zufriedenheit – für handfeste Überraschungen: Positioniert sich der Einzelhandel vor Ort
traditionell durch seine persönliche Service- und Beratungskompetenz, so sind es ausge-
rechnet „anonyme“ Online-Versandhäuser wie Amazon, die ihnen hier den Rang ablaufen
könnten. Sich permanent optimierende, individuell zugeschnittene Empfehlungen und un-
komplizierte, kulante Rücknahme- und Reklamationsstandards sorgen hier für erstaunlich
hohe Zufriedenheits- und Weiterempfehlungsraten.

Auch „offline“ sind starke Verschiebungen zu erkennen: Das traditionelle Kaufhaus
befindet sich mit seiner Auswahl-, Vermittler- und Beraterrolle auf dem Rückzug. Zuneh-
mend bietet es nur noch die Flächen, auf denen Herstellermarken nach dem Mall-Prinzip
direkt mit den Kunden in Kontakt treten. Der Point of Sale wandelt sich somit zunehmend
zu einem reinen Showroom. Gekauft wird immer weniger vor Ort, sondern später – im
Internet.

Gleichzeitig beginnen Konsumenten und Unternehmen die Bedeutung gewachsener
Werte und Traditionen neu zu entdecken. Heritage-Marketing bietet Marken mit authenti-
scher Geschichte hier wertvolle Chancen, sich erfolgreich von den neuen, oftmals gesichts-
und geschichtslosen Wettbewerbern aus Fernost abzuheben.

Für ganz andere Umwälzungen in den Einstellungen der Konsumenten sorgte schließlich die Finanzkrise. Das tief gestörte Vertrauen der Verbraucher betrifft jedoch nicht nur Banken und Anlageprodukte. Es strahlt auch auf Branchen und Unternehmen jenseits des Finanzsektors aus. Kunden stehen Angeboten und Unternehmenskommunikation heute generell vorsichtiger und misstrauischer gegenüber.

Die Reihe dieser spannenden Entwicklungen ließe sich nahezu endlos fortsetzen. Denken Sie nur an die wachsende Bedeutung der Erlebniskommunikation, den Siegeszug von Smartphones und Tablets, die Auswirkungen der zunehmenden Preistransparenz im Internet, die zeitgleich zu beobachtende neue Hinwendung zur Qualität und so vieles mehr . . .

Eine ganz andere Frage hat dagegen seit Erscheinen der ersten Auflage nichts von ihrer Dringlichkeit eingebüßt: Wie lässt sich Kundenorientierung unternehmensspezifisch in tragfähige, aufeinander aufbauende Konzepte überführen?

Schon damals versuchte man mit einer Flut neuer Begriffe und Methoden, das Thema Kundenzufriedenheit in den Griff zu bekommen. „Kundenzentrierung“, „Kundenfokussierung“, „Customing“, „Customer Relationship Management“ und viele mehr eröffneten jedoch nicht nur neue, fruchtbare Perspektiven. Sie drohten auch, durch ihren inflationären Gebrauch zu bloßen Worthülsen zu gerinnen und diejenigen, die diese Konzepte umsetzen sollten, endgültig zu verwirren. Mit „Customer Experience Management“, „Customer Care Concept“, oder „Customer Satisfaction Power“ (CSP) stehen uns inzwischen noch mehr Ansätze und Betrachtungsweisen zur Verfügung. Viele von ihnen bieten dem Management sehr effektive neue Instrumente zur Durchsetzung der Kundenorientierung in ihrem Unternehmen. Doch nach wie vor droht die Begriffs- und Methodenvielfalt ganz wesentliche Aspekte unseres Themas eher zu verdunkeln als zu erhellen.

Denn noch immer scheitern viele ernst gemeinte Bemühungen, Kundenzufriedenheitskonzepte zu entwickeln und erfolgreich im Unternehmen zu verankern. Noch immer wird häufig versäumt, die notwendigen betriebsinternen Voraussetzungen zu schaffen, bevor man sich mit punktuellen Umsetzungen von Einzelmaßnahmen beschäftigt. Und noch immer wird ein entscheidender Punkt gerne übersehen: Das Schaffen von Kundenzufriedenheit ist kein technischer Vorgang – es ist das Ergebnis von Beziehungen zwischen Menschen.

Vielleicht verhält sich das Ganze ein wenig so wie die Sache mit den Auto- und den Fahrradfahrern. Sind wir im Auto unterwegs, erleben wir sämtliche Radfahrer als potenzielle Gegner. Wir ärgern uns über ihr rücksichtsloses Verhalten – solange, bis wir irgendwann selbst aufs Rad steigen. Und mit einem Mal hat sich unsere Wahrnehmung um 180 Grad gedreht: Plötzlich sind es die Autofahrer, die uns mit ihrer Rücksichtslosigkeit bedrohen. Wir sehen also: Manchmal bedarf es eines Wechsels der Perspektive, um das ganze Bild zu erfassen.

Was aber wäre in unserem Fall der entscheidende Schritt hin zu einem Perspektivenwechsel? Ich meine, es ist die Einsicht, dass das Thema Kundenzufriedenheit nicht allein dem Marketing, dem Vertrieb oder dem Beschwerdemanagement überlassen werden darf. Die Zufriedenheit des Kunden ist Chefsache. Die konsequente Orientierung daran ist eine

Einstellung, eine Haltung, die in den Führungsetagen vorgelebt werden muss, die sich als roter Faden durch die gesamte Unternehmenskultur zieht und die das Handeln jedes einzelnen im Unternehmen prägt.

Ein weiterer grundlegender Schritt wäre, die Distanz zu überwinden, die allein der Begriff des „Kunden“ aufbaut. Steigen wir doch einfach einmal vom Auto auf das Fahrrad – und lösen wir uns aus dieser Betrachtungsweise. Beginnen wir damit, uns mit unseren Kunden und ihren Bedürfnissen zu identifizieren. Denn erst wenn wir die Kunden als Menschen ernst nehmen und wertschätzen, werden wir sie wirklich verstehen. Dann sind wir auch in der Lage, ihre Wünsche mit unseren Produkten und unserem Service tatsächlich zu erfüllen. Und dann schaffen wir es auch, sie nicht nur zufriedenzustellen, sondern sie zu begeistern – durch dieses kleine Bisschen mehr, das sie nicht erwartet hätten. Gehen wir diesen Weg konsequent weiter, dann haben wir es am Ende auch nicht mehr mit „Kunden“ zu tun, sondern mit treuen Fans, die den langfristigen Erfolg unserer Marke sicherstellen.

Mit „Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit“ möchten wir Ihnen ein Konzentrat all dessen bieten, was Kundenzufriedenheit aus heutiger Sicht ausmacht und beeinflusst. Die Bandbreite reicht hier von aktuellen neurologischen und psychologischen Erkenntnissen über neue Wege in Marketing, Kommunikation und Marktforschung bis hin zur Bedeutung der Kundenperspektive für das Controlling. Damit möchten wir Ihnen nicht nur eine umfassende Orientierungshilfe auf der Höhe unserer Zeit bieten: Nutzen Sie dieses Handbuch auch als Prüfstein für Ihr eigenes Handeln, für Ihre strategischen Ziele und deren gezielte Umsetzung.

Mein besonderer Dank geht an dieser Stelle an meine Mitautoren. Jeder einzelne von ihnen bereichert diesen Band um eine wertvolle, praxisnahe Perspektive. Trotz ihrer hohen beruflichen Beanspruchung haben sie die zeitnahe Herausgabe des Handbuchs ermöglicht. Herzlichen Dank auch dem Springer Verlag und seinen Mitarbeitern für die gewohnt gute, konstruktive und freundliche Zusammenarbeit während des gesamten, ereignisreichen Entstehungsprozesses dieses Buches.

München, im Dezember 2012

Hansjörg Künzel

Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit
Handbuch für Strategie und Umsetzung
Künzel, H. (Hrsg.)
2012, X, 327 S. 45 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-642-32551-9