

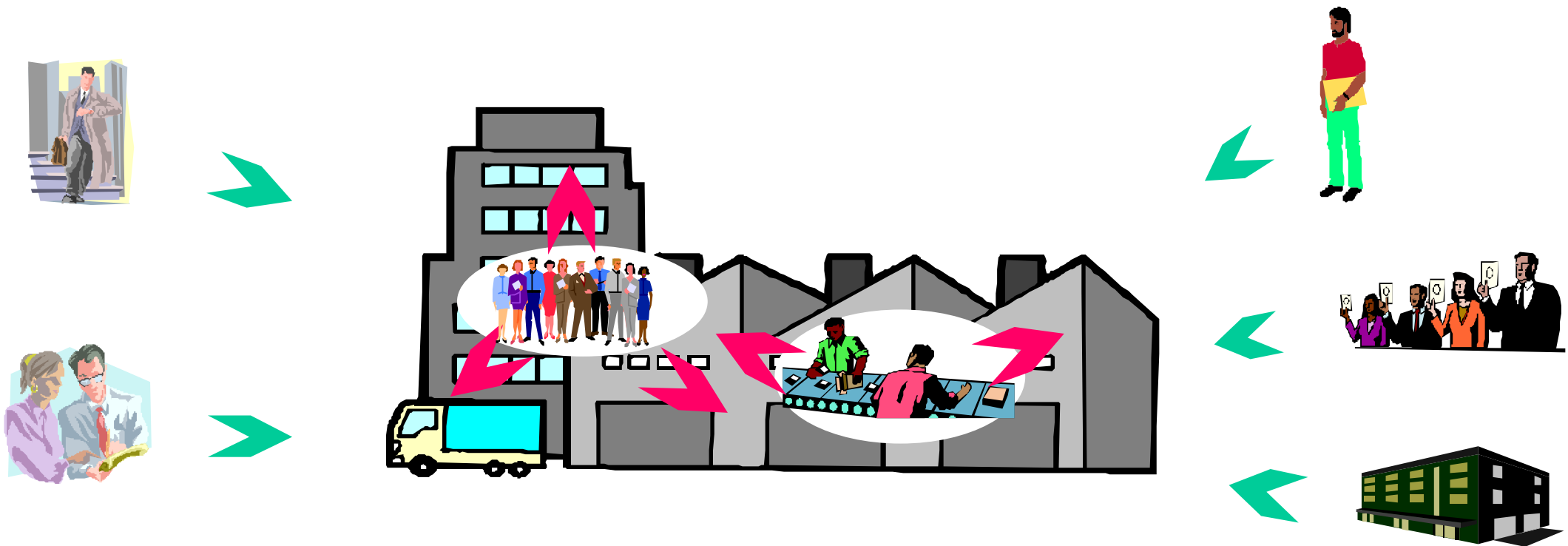
Kundenorientierung,  
der



zu Ihrem Erfolg

- Die Erfahrungen aus vielen Jahren
- in leitenden Positionen in Industrie und Beratung,
  - mit Motivationsforschung und Mitarbeiter-Training haben uns veranlasst, zu fragen:

## Wie kundenorientiert ist Ihr Unternehmen ?



Die Sicht von innen  und außen  auf Ihr Unternehmen zeigt Ihren Standort im Wettbewerbsvergleich

# Inhalt

1. Kundenorientierung und Image Seite 4

2. Untersuchungsbereiche Seite 6

3. Ergebnisse Seite 8

4. Sicht von innen Seite 9

5. Sicht von außen Seite 12

6. Projekt-Durchführung Seite 14

# 1. Kundenorientierung und Image

**2503** Vorstände, Geschäftsführer und Top-Manager halten die

## Kundenorientierung

von Unternehmen seit 4 Jahren in drei aufeinanderfolgenden Umfragen für den **wichtigsten Faktor für die Image-Bildung**, vor

- Produktqualität
- Management-Qualität
- Innovationskraft
- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Kommunikationsleistung
- Mitarbeiterorientierung
- Ertrags-und Finanzkraft

Quelle: manager magazin 2/02

# 1. Kundenorientierung und Image

Die von [manager magazin](#) ermittelte [Bedeutung der Kundenorientierung](#) bezieht sich auf die nach [außen wirkende](#) oder [von außen wahrnehmbare](#) Kundenorientierung,

- wenn wir einen [Mercedes](#) oder [BMW](#) fahren
- wenn unsere [Waschmaschine](#) kaputt ist, wir den [Kundendienst](#) brauchen, fünfmal verbunden werden und immer noch keine zufriedenstellende Antwort erhalten haben
- wenn wir ein großes [Kommunikationsunternehmen anrufen](#) und wir freundlich mitgeteilt bekommen, dass alle Plätze besetzt sind und wir es [später noch mal versuchen sollen](#).

Nach unserer Erfahrung

- [beginnt Kundenorientierung jedoch viel früher](#),
- muss im gesamten Unternehmen gelebt werden.

Dies beginnt unter anderem mit dem

- Denken in [internen Kunden - Lieferanten - Beziehungen](#) und
- dem [Denken in Prozessen](#).

Deshalb wollen wir, wenn wir uns mit der Kundenorientierung von Unternehmen beschäftigen, uns nicht auf die Außenwirkung beschränken, sondern mit dem [Unternehmen selbst und seinen Mitarbeitern beginnen](#).

## 2. Untersuchungsbereiche

### □ **Sicht von innen.....**

- Mitarbeiterbefragung durch Fragebogen
- Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern
- Analyse der Prozesse und Strukturen

### □ **Sicht von außen.....**

- Befragung von Branchen-Experten und Meinungsbildnern
- Befragung von ausgewählten Kunden und Nicht-Kunden durch Fragebogen

**ergeben den**

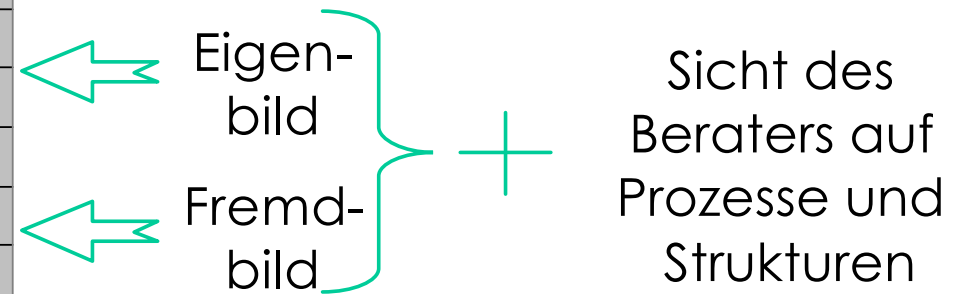
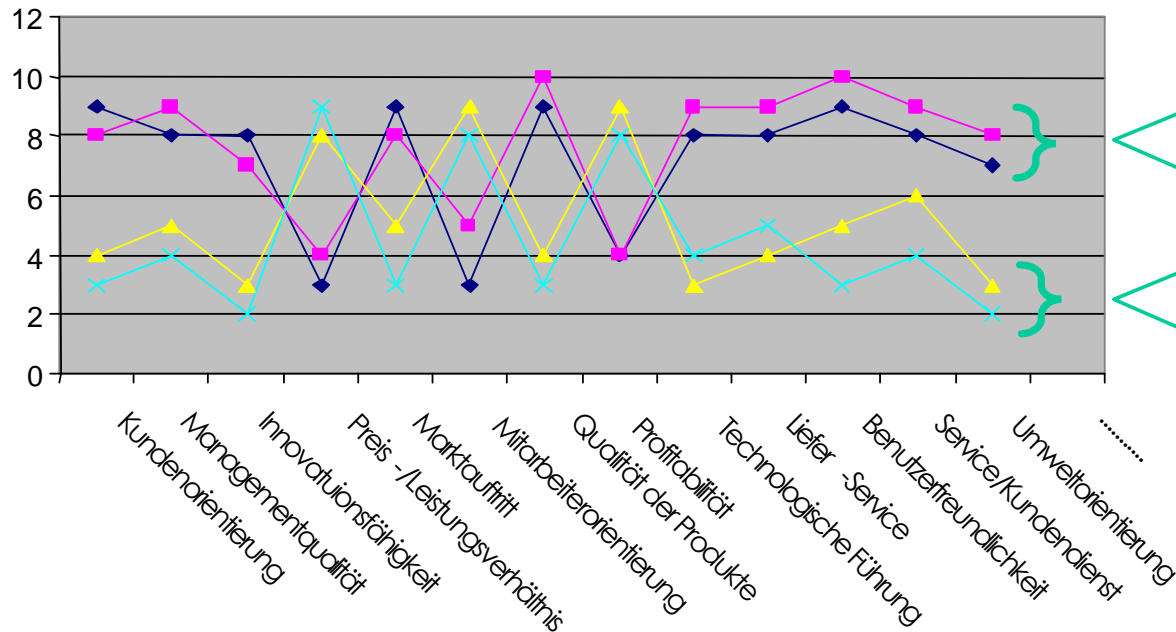
### □ **Stand der Kundenorientierung**

- Standortbestimmung von innen und außen
- Unternehmenskultur sowie Engagement und Einstellung der Mitarbeiter
- Image des Unternehmens im Wettbewerbsvergleich
- Identifikation von Handlungsfeldern
- Entwicklung von Maßnahmenkatalogen und Arbeitsschrittplänen

## 2. Untersuchungsbereiche

### Die Sicht von innen und von außen

- können zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen führen, die
- spezielle Maßnahmen für die Änderung von Eigenbild und Fremdbild erfordern



◆ Mitarbeiterbefragung, Punkt 4.1.	■ interne Interviews, Punkt 4.2.
▲ externe Experten, Punkt 5.1.	× Kundenbefragung, Punkt 5.2.

### 3. Ergebnisse

Mögliche Handlungsfelder zur Steigerung der Kundenorientierung können sein

- Unternehmenskultur/Leitbild entwickeln und (vor)leben
- Unternehmensstrategie und -ziele fokussieren
- Kommunikation nach außen und innen verbessern
- Unternehmerisches Denken und eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeiter unterstützen
- Prozessorientierung steigern
- Innovations-Fähigkeit intensivieren
- Mitarbeiterorientierung verstärken
- Produktqualität verbessern
- Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiter einführen / steigern
- Ertragsituation optimieren
- CRM
-



## 4. Sicht von innen:

### 4.1 Mitarbeiterbefragung zu den Themenbereichen

- Kunden-Verständnis aus Sicht der Mitarbeiter
- Unternehmen: Strategie, Führung, Motivation der Mitarbeiter, Unternehmenskultur, Leitbild, Vorbildfunktion des Managements, Arbeitsmoral und -zufriedenheit, interne Kommunikation
- Externes und internes Kunden-/Lieferantenverhältnis (Rolle, Einbindung)
- Unternehmenswahrnehmung / Information / Image
- Dialogmöglichkeiten Kunde - Unternehmen
- Produkt- und Leistungsinformationen, Preis-/Leistungsverhältnis (auch im Wettbewerbsvergleich)
- Point/Moment of Sale, After Sale, Kundendienst (Garantie, Kulanz...), Reklamationen/ -bearbeitung
- Unternehmensbereiche (Vertrieb, F+E, Organisation, IT, Produktion, Logistik...), Produkte und Leistungen

## 4. Sicht von innen:

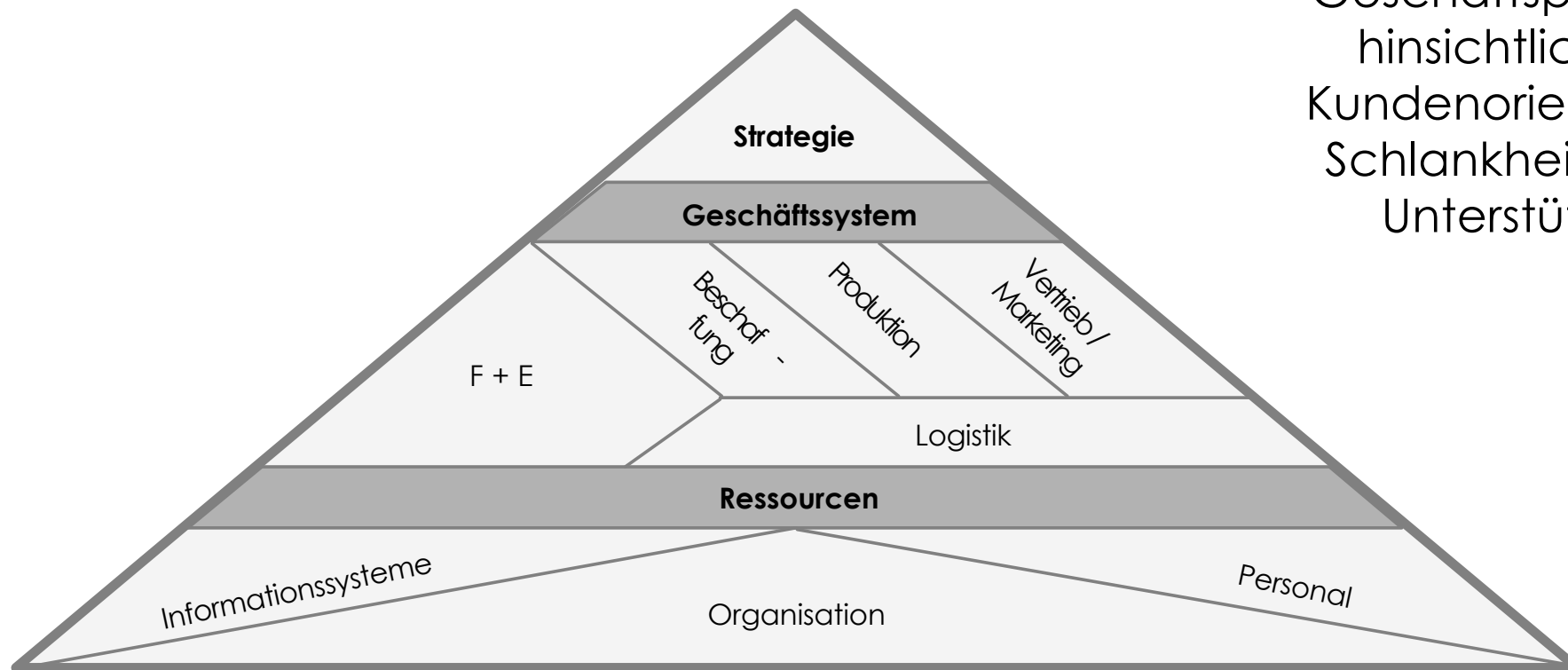
### 4.2 Interviews mit ausgewählten Mitarbeitern zu den Themenbereichen

- Kunden, Nicht-Mehr-Kunden und Nicht-Kunden
- Produkte und Leistungen
- Wettbewerb
- Vertriebswege und -aufwand/ Absatzmittler
- F + E / Altersstruktur der Leistungs- und Produktpalette
- Beschaffung ( Methode / Märkte )
- Produktion ( z. B. Konzentration auf Kernkompetenzen
- Logistik ( Distributionskosten und -service, Verfügbarkeit )
- Marketing und Vertrieb ( Wichtigkeit von Marken )
- Customer Relationship Management, Kunden-Segmentierung.....
- Organisation ( Kernprozesse, prozessorientierte Organisation )
- Personal ( unternehmerische Verantwortung für Mitarbeiter )
- Unterstützung der Prozesse durch IT ( IT-Strategie, Nutzer)

Kundenorientierung und Image
Untersuchungsbereiche
Ergebnisse
Sicht von innen
Sicht von außen
Projekt-Durchführung

## 4. Sicht von innen: 4.3 Analyse der Prozesse und Strukturen

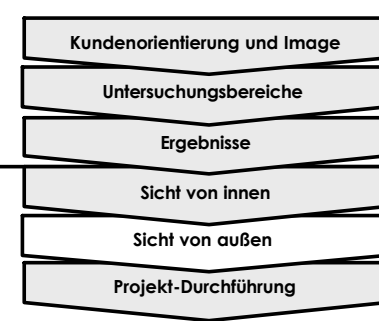
Analyse der Prozesse und Strukturen auf der Basis der Geschäftspyramide hinsichtlich ihrer Kundenorientierung, Schlankheit und IT-Unterstützung



## 5. Sicht von außen

### 5.1 Befragung von Branchen-Experten und Meinungsbildnern

- ❑ Welches sind die wesentlichen Wettbewerber des Unternehmens
  - im Inland ?
  - in Europa ?
  - weltweit ?
- ❑ Beurteilung des Unternehmens im Wettbewerbsvergleich hinsichtlich u. a.
  - Kundenorientierung
  - technologische Führung und Innovations-Fähigkeit
  - Benutzerfreundlichkeit der Produkte und Designorientierung
  - Reaktionsfähigkeit auf Marktanforderungen
  - Qualität und Werthaltigkeit der Produkte / Leistungen
  - Preis-/Leistungsverhältnis
  - Internationalität und Marktauftritt
  - After Sales-Service ( Liefer-Service, Kundendienst, Ersatzteilversorgung)
  - Qualifikation und Motivation von Führungsmannschaft und Mitarbeitern
  - Qualität von Produktion und Logistik
  - Umweltorientierung und soziale Ausrichtung
  - Einbindung der Lieferanten



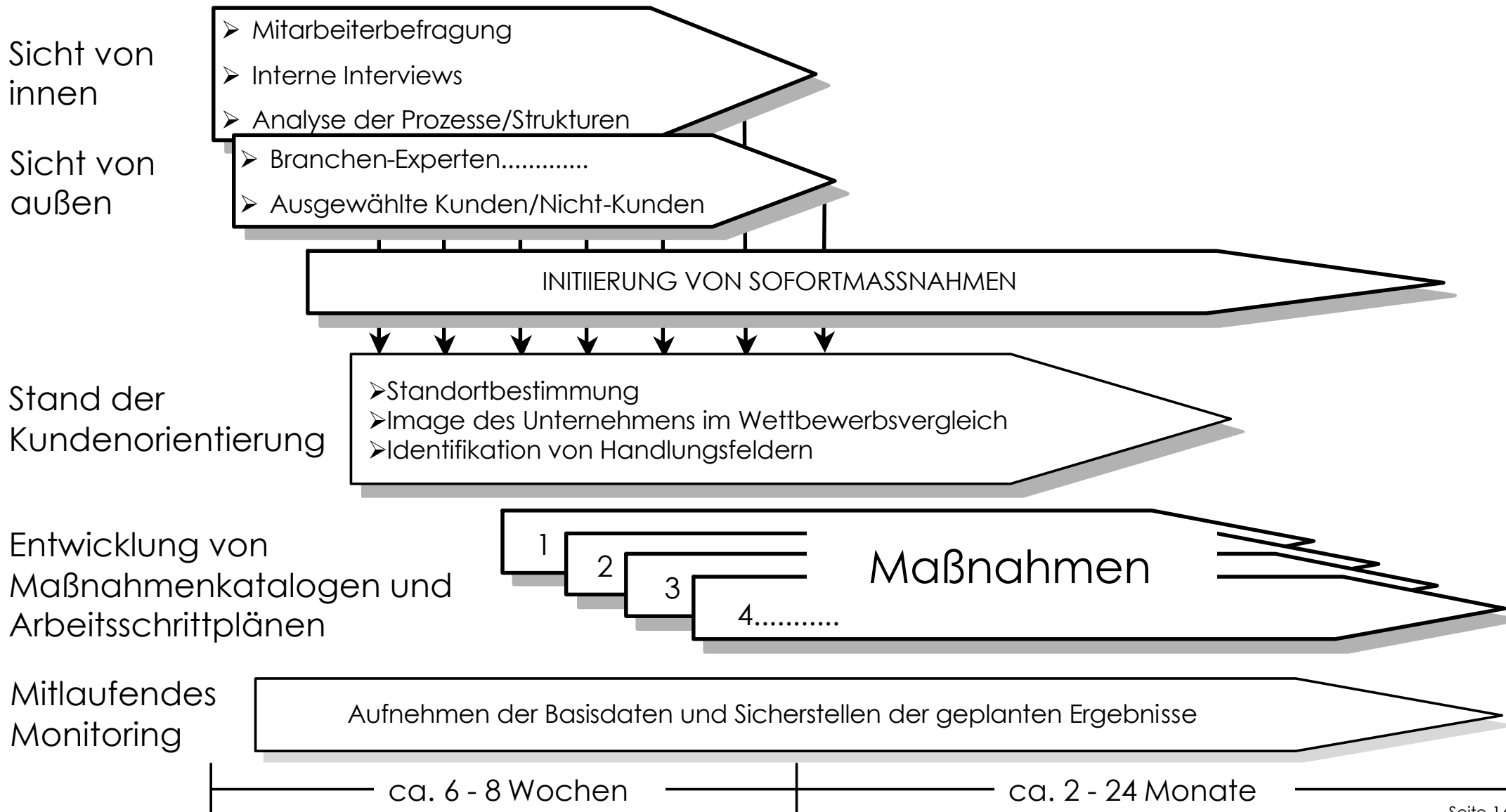
## 5. Sicht von außen

### 5.2 Befragung von ausgewählten Kunden und Nicht-(Mehr)-Kunden

- Welches sind die wesentlichen Wettbewerber des Unternehmens ?
- Ermittlung der wesentlichen Gründe, für Kauf, Nicht-Kauf beziehungsweise Nicht-Mehr-Kauf
- Beurteilung der Produkte und Leistungen des Unternehmens im Wettbewerbsvergleich hinsichtlich u. a.
  - Kundenorientierung
  - Qualität und Werthaltigkeit der Produkte / Leistungen
  - Fähigkeit zur Lösung von Kunden-Problemen beziehungsweise bieten von Zusatz-Nutzen
  - After Sales-Service ( Liefer-Service, Kundendienst, Ersatzteilversorgung )
  - Designorientierung und Benutzerfreundlichkeit der Produkte
  - Preis-/Leistungsverhältnis
  - Internationalität
  - Qualifikation und Motivation von Führungsmannschaft und Mitarbeitern
  - Umweltorientierung und soziale Ausrichtung

Kundenorientierung und Image
Untersuchungsbereiche
Ergebnisse
Sicht von innen
Sicht von außen
Projekt-Durchführung

# 6.1 Projekt-Struktur



## 6.2 Projekt-Ablauf

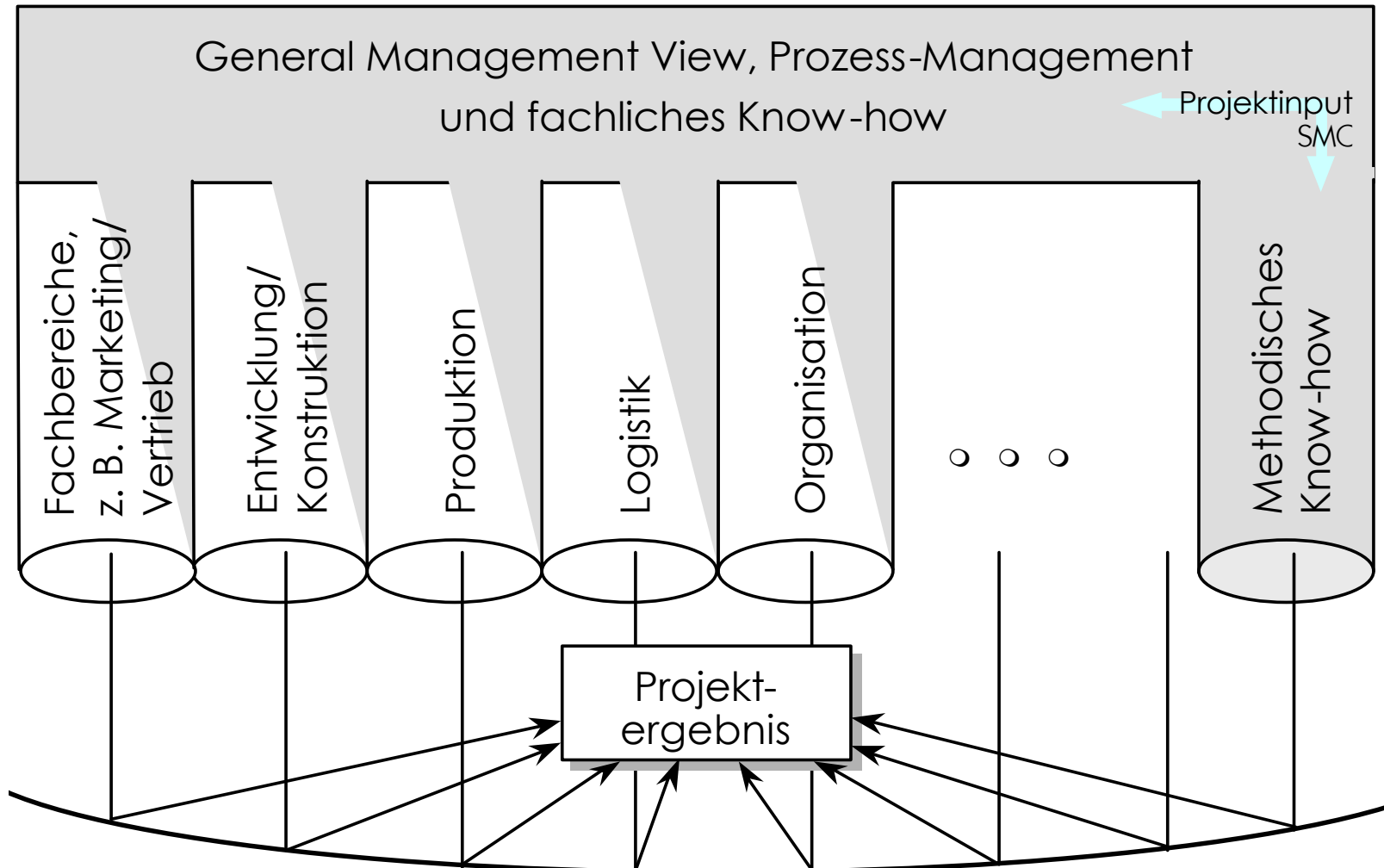
- Bildung des Projektteams, Vorstellung des Projekts und des Projekt-Umfangs
- Vorstellung und Diskussionen der Fragenkataloge aus einem Pool von ca. 200 internen und ca. 150 externen Fragen
- Festlegung des/der Fragebogen. Abhängig vom Projekt-Umfang:
  - Festlegung der internen Gesprächspartner, der
  - Branchen-Kenner und der zu
  - befragenden Kunden und Nicht-Kunden
- Kick-off-Workshops für die Mitarbeiter (ca. 50 bis 80 Mitarbeiter je Workshop)
- Betreuung der Mitarbeiter während der Bearbeitung der Fragebogen
- Abhängig vom Projektumfang:
  - Durchführung der internen Interviews und der Analyse der internen Prozesse und Strukturen
  - Interviews der Branchen-Kenner
  - Befragung der Kunden, Nicht-Mehr-Kunden und Nicht-Kunden

## 6.2 Projekt-Ablauf (Forts.)

- Auswertung der Fragebogen, der Interview - und Analyse-Ergebnisse durch SMC
- Durchführung von Workshops mit dem Management und dem Projektteam zur
  - Diskussion der Auswertungen und Analyse-Ergebnisse
  - Erarbeitung von Handlungsfeldern
  - Entwicklung von Maßnahmen, Aufgaben und Arbeitsschritt- sowie Zeit-Plänen
- Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse und geplanten Maßnahmen in abteilungs- und bereichsbezogenen Workshops
- Regelmäßiges Monitoring der Maßnahmen, Aufgaben und Arbeitsschritt- sowie Zeit-Pläne
- Regelmäßige Information der Mitarbeiter über implementierte Veränderungen und durchgeführte Maßnahmen/Schulungen im Rahmen von Infomärkten, Workshops und/oder schriftlichen Mitteilungen



## 6.3 Projekt-Team



Die bereichsübergreifende Zusammensetzung des Projektteams ist Voraussetzung für ein optimales Projektergebnis