

Friedemann W. Nerdinger

HOGREFE

Kunden- orientierung

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



Kundenorientierung

Praxis der Personalpsychologie

Human Resource Management kompakt

herausgegeben von

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Band 4

Kundenorientierung

von

Friedemann W. Nerdinger



Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Kunden- orientierung

von
Friedemann W. Nerdinger



Hogrefe

Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, geb. 1950. Studium der Psychologie in München. 1989 Promotion. 1993 Habilitation. Seit 1995 Professor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Rostock. Arbeitsschwerpunkte: Psychologie der Dienstleistung, Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, Extra-Rollenverhalten, virtuelle Gruppenarbeit.

© Hogrefe-Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen • Bern • Toronto • Seattle 2003
Rohnsweg 25, D-37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © Bildagentur Mauritius GmbH

Format: PDF

ISBN 978-3-8409-1476-8

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Inhaltsverzeichnis

1	Kundenorientierung	1
1.1	Definition	1
1.2	Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und Konzepten	1
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement	3
2	Modelle	5
2.1	Die Erwartungen der Kunden	6
2.1.1	Was sind Erwartungen?	6
2.1.2	Wie bilden sich Erwartungen?	7
2.1.3	Was erwarten Kunden?	8
2.2	Kundenzufriedenheit	12
2.2.1	Was ist Kundenzufriedenheit?	12
2.2.2	Wie entsteht Kundenzufriedenheit?	12
2.2.3	Wie kann man die Auslöser von Zufriedenheit ermitteln? ...	14
2.2.4	Folgerungen für die Unternehmensstrategie	16
2.3	Konsequenzen der Zufriedenheit: Loyalität und Bindung ...	17
3	Analyse der Bedingungen und Maßnahmen	19
3.1	Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter	19
3.1.1	Verbale Kommunikation	20
3.1.2	Nonverbale Kommunikation	26
3.1.3	Anpassung an den Kunden	34
3.2	Kundenorientierte Einstellung und die Persönlichkeit des Mitarbeiters	40
3.3	Motivation zu kundenorientiertem Verhalten	43
3.3.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	44
3.3.2	Orientierung an Leistungs- oder Lernzielen	46
3.4	Rollenklarheit	49
3.4.1	Die Rolle des Mitarbeiters	49
3.4.2	Rollenkonflikte bei der Arbeit mit Kunden	51
3.4.3	Die Bewältigung von Rollenkonflikten	54
3.5	Wahrgenommene Kundenorientierung des Unternehmens ...	57
3.5.1	Dimensionen	57
3.5.2	Messung	61

4	Vorgehen	64
4.1	Rekrutierung	64
4.2	Auswahl	66
4.2.1	Psychologische Tests und Analyse der Anforderungen	67
4.2.2	Verhaltenssimulationen	69
4.2.3	Einstellungsgespräche: Das Multimodale Interview	70
4.3	Leistungsbeurteilung: Das Mitarbeitergespräch	74
4.3.1	Ziele	74
4.3.2	Aufbau	75
4.3.3	Vorbereitung und Durchführung	79
4.4	Training	82
4.4.1	Informelles Training	82
4.4.2	Formelles Training	83
4.5	Belohnungssysteme	87
4.5.1	Bedingungen effektiver Belohnung	87
4.5.2	Die Tätigkeit belohnend gestalten	89
5	Weiterführende Literatur	93
6	Literatur	93

Karte:
Kundenorientiertes Gesprächsverhalten

1 Kundenorientierung

Die Kunden sind heute allgemein kritischer, vor allem aber qualitäts- und preisbewusster geworden. Von den Unternehmen und von deren Mitarbeitern lassen sie sich nicht mehr wie Bittsteller behandeln (Bruhn, 1997). Ihr Selbstbewusstsein wird gestärkt durch gravierende Veränderungen an den Märkten: Die Produkte werden immer austauschbarer, deshalb sind die Kunden nicht mehr auf einen bestimmten Anbieter angewiesen. Wenn sie mit den Leistungen eines Anbieters unzufrieden sind, finden sich genügend andere, die vergleichbare Produkte bereit stellen. Viele Märkte sind zudem gesättigt. Neue Kunden zu gewinnen, fällt daher immer schwerer. Der Wettbewerb gewinnt an Härte und für die Unternehmen gilt es mehr denn je, die Kunden an sich zu binden. Dem dient das Ziel der Kundenorientierung.

Hohe Kundenansprüche und die steigende Wettbewerbssituation auf den Märkten erfordern Kundenorientierung

1.1 Definition

Kundenorientierung heißt, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und sich zu bemühen, diese zu erfüllen.

Ziel der Kundenorientierung ist es, den Kundennutzen zu erhöhen und langfristig stabile Beziehungen zu den Kunden aufzubauen (Bruhn, 1998). Das hat vor allem ökonomische Gründe: Da es immer teurer wird, neue Kunden zu gewinnen, müssen die Stammkunden „gepflegt“ werden, sonst können die Unternehmen ihre ökonomischen Ziele nicht mehr erreichen. „Pflegen“ heißt, das Vertrauen der Kunden gewinnen, sie zufrieden stellen und an das Unternehmen binden. Das bedeutet aber auch, die Beziehung zu den Kunden muss lange genug dauern und zu so vielen ertragreichen Geschäftsabschlüssen führen, dass sich der Aufwand der Kundenorientierung für das Unternehmen bezahlt macht.

Kundenorientierung verfolgt ökonomische Ziele

1.2 Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen und Konzepten

Der Begriff „Kundenorientierung“ zielt nicht nur auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in unmittelbarem Kontakt mit den Kunden treten. Häufig wird damit auch die gezielte Ausrichtung des ganzen Unternehmens zur optimalen Erfüllung der Kundenerwartungen bezeichnet. Dem dienen umfassende Managementprogramme. In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl solcher Programme entwickelt, die letztlich alle dem Ziel dienen, die Organisation der Unternehmen kundenorientierter zu gestalten.

Kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens durch Managementprogramme

Lean Management zielt auf kundenorientierte Unternehmensstrukturen

Besonders bekannt geworden ist das sogenannte „Lean Management“. Dieser Ansatz zielt auf eine flexible Kundenorientierung bei möglichst geringem Einsatz der Ressourcen und gleichzeitig hoher Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Im Zentrum steht der Versuch, jede Verschwendung von Ressourcen zu vermeiden – das gilt besonders für menschliche Ressourcen. Zu diesem Zweck werden ganze Managementebenen beseitigt, um den Organisationsgrad zu verringern. Das soll die Organisation entbürokratisieren, gleichzeitig kann Entscheidungsspielraum und die damit verbundene Verantwortung an die Mitarbeiter abgegeben werden. Vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit direktem Kontakt zum Kunden können dann schneller auf deren Bedürfnisse reagieren, wodurch mehr Flexibilität, Kreativität und Eigeninitiative entstehen soll (zu weiteren Maßnahmen des Lean Management vgl. Friedel-Howe, 1994).

Premier Customer Care richtet den Vertrieb kundenorientiert aus

Neben solchen umfassenden Reorganisationen des ganzen Unternehmens wurde auch eine Reihe spezieller, direkt auf den Kunden abzielender Managementprogramme entwickelt, z. B. „Customer Focus“ von ABB (Bagdasarjanz & Hochreutner, 1997) oder das „Premier Customer Care Programm“ von BMW (Dünzel & Kirylak, 1997), das den Vertrieb kundenorientiert gestaltet.

Das Premier Customer Care Programm von BMW in den USA

BMW hat sich konsequenter Kundenorientierung verschrieben. Dem dient auch das Premier Customer Care Programm, das in den USA eingeführt wurde und drei Säulen umfasst: Customer Satisfaction Center, Perfection Plus-Programm und Performance Development Group.

Customer Satisfaction Center

Solche Zentren dienen der Kommunikation mit den Kunden. Jeder Kunde, der Probleme oder Fragen hat, kann sich unmittelbar an das Zentrum wenden. Neben der direkten Hilfe durch das Personal und der Betreuung unzufriedener Kunden erstellt das Zentrum wöchentlich Berichte über die aktuellen Zufriedenheitsinformationen. Dabei werden Informationen über die Zufriedenheit mit den Produkten, dem Unternehmen und den BMW-Händlern zusammengefasst und an die verantwortlichen Stellen weiter geleitet.

Perfection Plus-Programm

Ein unabhängiges Marktforschungsinstitut führt regelmäßig telefonische Befragungen von Kunden durch – ungefähr zehn Tage nach der Auslieferung eines neuen Wagens und drei bis fünf Tage nach jeder Inanspruchnahme von Serviceangeboten werden die Kunden auf diesem Wege befragt.

Die Ergebnisse werden monatlich zusammen gestellt und den Händlern zugeleitet. Sie finden hier die Zufriedenheit mit ihren Leistungen detailliert aufgelistet, gleichzeitig erfahren sie die Höhe des Bonus, den BMW für besonders guten Kundendienst regelmäßig ausschüttet. BMW hat sich zum Ziel gesetzt, dass jedem Kunden, der eine Beschwerde hat, innerhalb von 24 Stunden von einem Händler eine Problemlösung angeboten wird.

Performance Development Group

Gemeinsam mit den Händlern sucht diese Gruppe nach Verbesserungsmöglichkeiten. Durch enge und langfristige Bindung der Händler an das Unternehmen sollen die BMW-Besitzer zufriedengestellt und ebenso langfristig an das Unternehmen gebunden werden. Jedem ausgewählten BMW-Händler wird ein Beratungsteam zugeordnet, das aus Organisations- und Personalfachleuten besteht. Rund fünf Wochen lang analysieren sie vor Ort aus der Sicht des Kunden jeden einzelnen Aspekt des Verkaufsprozesses, die verschiedenen Leistungskomponenten und den Service. Jeder Kontaktpunkt mit dem Kunden wird auf Verbesserungsmöglichkeiten untersucht. Gleichzeitig wird auch die Zufriedenheit der Kunden *und* der Mitarbeiter des Händlers erhoben, da beides eng zusammen hängt. Mit dem Ziel, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen, werden auch die Managementmethoden – Führungsstil, Teamarbeit, Kommunikation und vieles mehr – des Händlers sowie die Kultur der Niederlassung durchleuchtet. Die Ergebnisse aus den Untersuchungen werden dem Händler präsentiert und zur Beseitigung von Schwachstellen gemeinsam Aktionspläne entwickelt (nach Dünzl & Kirylak, 1997).

Restrukturierungen wie Lean Management und kundenbezogene Vertriebsprogramme wie Premier Customer Care versuchen, die Organisation so zu verändern, dass sie auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet ist. Damit wird eine wesentliche Voraussetzung der Kundenorientierung geschaffen. Der Erfolg solcher Managementprogramme hängt aber immer davon ab, ob sich die Mitarbeiter, die mit dem Kunden in Kontakt treten, kundenorientiert verhalten.

Entscheidend ist das Verhalten der Mitarbeiter mit Kundenkontakt

1.3 Bedeutung für das Personalmanagement

Der Wert aller Maßnahmen des Managements verdeutlicht sich in dem Moment, in dem der Kunde mit dem Unternehmen in Kontakt kommt. Das Erleben des Kunden ist letztlich die Instanz, die über Gelingen oder Scheitern aller Bemühungen um Kundenorientierung entscheidet. Diese Kontakte werden daher auch als *Augenblicke der Wahrheit* bezeichnet (Stauss, 1999a). Bei jeder angebotenen Leistung finden sich unterschiedliche Situationen,

Die Begegnung des Kunden mit den Mitarbeitern bildet den „Augenblick der Wahrheit“