

## Herausforderungen für das Management: Den Kunden wirklich nahe kommen

»...Spitzenunternehmen sind ihren Kunden wirklich nahe. Das ist alles.« Die Bestsellerautoren Tom Peters und Robert Waterman stellten dies schon vor über 25 Jahren fest. Kundenorientierung und Kundennähe sind zurzeit in Mode, jeder nimmt diese Schlagworte gerne in den Mund und beansprucht für sich, nahe am Kunden zu sein. Doch was ist Kundennähe? Wie kann man sie herstellen? In welcher Beziehung steht Kundennähe zu Kundenzufriedenheit? Und welche Eigenheiten müssen Unternehmen beachten, die ihre Geschäfte über das Internet abwickeln?

Joachim Zülch und Mike Emenako



**S**ämtliche menschliche Beziehungen – also auch jene geschäftlicher Art – basieren auf Nähe. Optimal ist die Nähe zum Kunden, wenn dieser nicht gewillt ist, sich mit Wettbewerbsprodukten auseinanderzusetzen. Gelingt es, Kundennähe herzustellen, kann die Konkurrenz ausgeschlossen und die Kundenbindung gesteigert werden. Zufriedene Kunden zahlen höhere Preise für eine bewährte Bezugsquelle – bis zu einer annehmbaren Grenze. Darüber hinaus sind sie eher geneigt, Angebotspreise von Wettbewerbern in Anspruch zu nehmen. Deshalb sollten Manager die Erfolgsfaktoren kennen, die die Kundenzufriedenheit prägen.

Um Kundennähe zu erreichen, empfiehlt Peter Winkelmann in seinem Buch *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements* folgende Maßnahmen:

- ⚡ Direktkontakte (z.B. Außendienstbesuche, Chefbesuche, gemeinsame Abendessen, Geburtstagsgrüße, regelmäßige Kontakte durch

Techniker, regelmäßige Zufriedenheitsbefragungen).

- ⚡ Permanente Kundenansprache im Rahmen des Dialogmarketings (z.B. durch Briefe, Emails, Fax, SMS, Newsletter) bzw. durch individualisierte Verkaufsförderung, wobei marketinggestützte Kundennähe oft unregelmäßig verläuft. Werden diese Kontakte hingegen positiv beleuchtet, können sie den Status außergewöhnlicher – und damit besonders wertvoller – Ereignisse erlangen.
- ⚡ Gemeinsame Aufgaben und Interessen (z.B. gemeinsame Produktentwicklung, Wertanalyse, Marktforschung, Messeauftritt).
- ⚡ Kapitalverflechtungen, Joint-Ventures, Allianzen, Unternehmenszusammenschlüsse.

Kundennähe schafft zwar eine Basis für geschäftliche Sicherheit, aber jede Medaille hat zwei Seiten. In B2B-Märkten kann sich eine zu große Kundennähe zu einer strategischen Gefahr entwickeln. Laut Werner H. Engelhardt und Jörg Freiling lauern dabei sechs Gefahrenquellen:

.....  
**Joachim Zülch** ist Leiter des Lehrstuhls für Industrial Sales Engineering (ISE) an der Ruhr-Universität Bochum.  
**Mike Emenako** ist Geschäftsführender Gesellschafter der *mib Management Institut Bochum GmbH*.

- :: Die In-Sourcing-Gefahr, das heißt der Kunde bemerkt die wachsende Know-how-Abhängigkeit vom Lieferanten und wirbt seine besten Mitarbeiter ab.
- :: Die Lock-in-Gefahr, das heißt der Zulieferer gerät in vollkommene Abhängigkeit vom Kunden.
- :: Das schwarze Loch birgt die Gefahr, dass der Anbieter große Vorlauf Risiken eingeht (z.B. im Anlagenbau).
- :: Beim Glashauseffekt besteht das Risiko, dass der Einfluss der Bank auf die Geschäftspolitik immer größer wird.
- :: Beim Outsiderproblem handelt es sich um die zunehmenden Einflüsse durch die Kunden des Kunden sowie
- :: das Run-away-Risiko, bei dem der Anbieter in die Kostenfalle gerät oder die Kundennähe nicht zur Kundenbindung führt.

#### Mitarbeiter als Maßstab – bis hin zur Treue

Befragungen beim Kunden klären, ob die Vor-kauf-Erwartungen mit den Nachkauf-Erfahrungen übereinstimmen. Ein Auge auf Konkurrenzprodukte zu behalten, ist überdies selbstverständlich. Beim Kundenzufriedenheitsmanagement empfiehlt es sich, auch die eigenen Mitarbeiter zu fragen, welche Kundenzufriedenheit sie erwarten würden. Dieses Selbstbild sollten Unternehmer mit dem Fremdbild im Markt vergleichen.

Führungskräfte sollten Maßnahmen bestimmen, mit denen die Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit langfristig gesteuert werden können und ein Verhältnis zwischen den Kosten dieser Maßnahmen und dem Nutzen herstellen. Wenn die Kunden zufrieden sind, dann empfinden sie die Kundenbindung als angenehm. Erst in dem Moment wird das eigentliche Ziel einer marktorientierten Unternehmensführung erreicht: Kundentreue.

#### Kundenzufriedenheit ist messbar

Im Buch *Marktorientiertes Kostenmanagement. Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden* unterstreichen die beiden Autoren Christian Homburg und Daniel Daum, dass Kundenzufriedenheit regelmäßig gemessen werden sollte, was jedoch die meisten Unternehmen unterlassen. Erkenntnisse aus der Managementforschung belegen die Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit der Kunden und dem Unternehmensgewinn. Ein herausragender, individuell auf den Kunden abgestimmter Service lässt den Kauf zum Erlebnis werden, und dafür sind Kunden sogar gewillt, »etwas tiefer in die Tasche zu greifen«: Ein Hinweis darauf, dass es sich für Unternehmen lohnt, in Kundennähe und -zufriedenheit zu investieren.

Objektive Messverfahren basieren auf Ereignis-

sen (Critical Incidents) und belegbaren Geschäftsdaten (Geschäftserfolgen). Die Messgrößen sind Kundenentwicklung, Wiederkaufraten, Umfang und Qualität der Kundenkontakte, Beanstandungen, Reklamationen, Umsatz-, Ergebnis-, Lieferanteilsentwicklung oder mit Kunden gemeinsam entwickelte Produkte. Die subjektiven Verfahren basieren auf Urteilsbildungen. Die Zufriedenheit kann entweder direkt (»Wie zufrieden sind Sie mit ...?«) durch festgelegte Fragen oder indirekt über Rückschlüsse (»Würden Sie uns weiterempfehlen?«) erhoben werden. Während die direkte Form eine Manipulationsgefahr birgt, geht man beim indirekten Verfahren das Risiko ein, nicht wirklich den Aspekt der Kundenzufriedenheit zu treffen.

#### Spezifika bei Geschäften über das Internet

Doch wie können Unternehmen Sicherheit und Nähe zum Kunden herstellen, wenn sie ihn nicht persönlich kennen und niemals zu Gesicht bekommen, weil er an einem Rechner am anderen Ende der Welt sitzt? Für Unternehmen, die ihre Geschäfte internetbasiert erledigen, stellt sich zudem die Frage, wie sie die Privatsphäre des Kunden und Vertraulichkeit garantieren. Nicola Marsden und Alexander Wittwer beschäftigen sich im Buch *Nähe auf Distanz – Psychologische Perspektiven zu Vertrauen und Kundennähe im E-Commerce* genau mit diesen Aspekten. Für sie stellt Vertrauen eine unverzichtbare Ressource dar. Bedingt durch die Verschiebung sozialer und wirtschaftlicher Interaktionen in das Internet, kommt dem Vertrauen eine immer größere Bedeutung zu. Was bedeutet »Kundennähe«, wenn zwischen Kunden und Verkaufenden keine Face-to-Face-Kommunikation – als Maximum der persönlichen Nähe – stattfindet?

Unternehmen im Netz sollten sich sehr genau überlegen, für welche Kommunikationsanlässe und -anforderungen sie auf welche Kommunikationskanäle zurückgreifen. Dabei spielen nicht-rationale Bedürfnisse und Forderungen eine große Rolle, denn Kunden handeln ganz und gar nicht rational und bewusst. Über 80 Prozent der Kaufentscheidungen fallen unbewusst aufgrund emotionaler Programme im Gehirn. Unternehmen, die vor dem Hintergrund der neuen Kommunikations- und Medienbedingungen Kundennähe, -bindung und -vertrauen herstellen wollen, sollten nicht versuchen, dem »Ideal einer Eins-zu-Eins-Abbildung der Face-to-Face-Situation einfach nachzueifern«. Stattdessen sollten Unternehmen für kommunikative Anlässe sorgen, um von der Identifikationsbereitschaft der Kunden zu profitieren. Online-Kommunikation ist in der Lage, Foren zu bilden für eine Vielfalt geteilter Identitäten und Werte. Statt von einer »Verarmung« der Kommunikation auszugehen, die man ausgleichen

will, sollte sorgfältig ausgewählt werden, welches Medium für welchen kommunikativen Anlass verwendet werden kann.

### **Der Kunde als Co-Entwickler**

Eine weitere Möglichkeit zur Generierung von Kundennähe besteht in der frühzeitigen und umfassenden Einbeziehung des Kunden als Co-Entwickler in den Produktentwicklungsprozess, wobei diese aber nur dann gewinnbringend genutzt werden kann, wenn es auch gelingt, die Wünsche und Anregungen der Kunden zu übersetzen und in die Entwicklung einfließen zu lassen. Ein wichtiges Kriterium besteht in der Wahl des Zeitpunkts der Einbindung des Kunden in den Entwicklungsprozess. Gegenwärtig wird der Kunde – wenn überhaupt – erst in den späten Phasen der Produktentwicklung integriert. Dies ist sowohl im Sinne der Markteinführung als auch hinsichtlich der Entwicklungskosten unvorteilhaft. Es ist ratsam, den Kunden bereits in die Phasen der Ideenfindung als Co-Entwickler zu integrieren.

Kundennähe beginnt also nicht erst beim fertigen Produkt. Bereits in den frühen Phasen der Produktentwicklung will der Kunde seine Wünsche kund tun. Er allein entscheidet durch seine Kaufentscheidung über Erfolg oder Misserfolg eines Produktes am Markt. Gelingt es dem Unternehmen, die Kundenanforderungen frühzeitig zu identifizieren und das Know-how möglicher Abnehmer in den Entwicklungsprozess einzubeziehen, kann daraus ein deutlicher Wettbewerbsvorteil entstehen.

Die Kundenbeteiligung am Entwicklungsprozess ist kein Selbstzweck, sondern basiert auf eindeutigen wirtschaftlichen Zielvorstellungen. Von Interesse ist nun, welche Kunden als Co-Entwickler in Frage kommen. Einen Kunden als Co-Entwickler einzubeziehen ist nur dann zweckmäßig, wenn dieser auch einen wertvollen Beitrag leisten kann, in dem sich die tatsächlichen Anforderungen des Marktes wieder finden.

Ein Schlüsselfaktor auf dem Weg an die Spitze ist ein herausragender Service. Gelingt es Unternehmen dabei, durch Etablierung eines aktiven Beziehungsmanagements Kundennähe und -zufriedenheit herbeizuführen, können sie ihren Vorsprung vor den Wettbewerbern deutlich ausbauen, da Kundentreue aus Kundenzufriedenheit resultiert und somit in soliden und beständigen Beziehungen mündet. In diesem Zusammenhang kommt dem Vertrauen eine immer größere Bedeutung zu. Im Hinblick auf die medial vermittelte Kundennähe sollten Unternehmen gewissenhaft abwägen, welche Kommunikationskanäle für welche Kommunikationsanlässe und -anforderungen passend sind, da Vertrauensverluste beim Kunden nur eingeschränkt zu kompensieren sind. ■