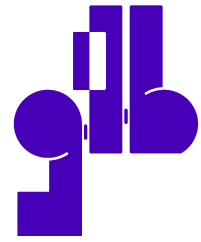


# KUNDENORIENTIERUNG IST EINSTELLUNGSSACHE



Die Psychologie der Kundenorientierung und wie man sie messen kann.

---

## INHALT

Konzept.....	1
Was versteht man eigentlich unter Kundenorientierung?.....	1
Die Kundenperspektive.....	1
Die Unternehmensperspektive.....	2
Das Instrument.....	4
Problemfeld Kundenorientierung.....	4
Welche Themen beherrschen das Denken zur Kundenbeziehung?.....	4
Unter Niveau: Das Kundenbild!.....	5
Beliebiges Niveau: Die Arbeitszufriedenheit!.....	6
Ergebnis: Du sollst Dir das richtige Bild von Deinem Kunden machen!.....	6
INFOBLATT C-R-Q® /Kundenorientierung.....	7

## KONZEPT

### WAS VERSTEHT MAN EIGENTLICH UNTER KUNDENORIENTIERUNG?

Kundenorientierung wird - ähnlich wie der Qualitätsbegriff - an ganz verschiedenen Dingen festgemacht: an der Abgrenzung von einer unspezifischen Markt-orientierung, an typischen Maßnahmen und Vorgehensweisen, deren Zielen (umfassende Ausrichtung auf Kundenerwartungen) bzw. Ergebnissen (z.B. Kundenbindung), sogar am Stellenwert ihrer selbst (z.B. in den Unternehmenszielen). Auf der Suche nach einer universellen Definition wird man angesichts dieser Vielfalt jedoch kaum fündig...

Also blickt man vielleicht besser ohne Umwege auf den Erfolg, d.h. auf die Ergebnisse der soeben genannten Bemühungen in Projekten oder kontinuierlichen Evaluationen. Hier geht es um messbare Parameter wie Verkaufszahlen, Reklamationsquoten, Kundenfluktuation, Kundenzufriedenheit.

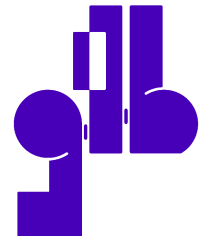
### DIE KUNDENPERSPEKTIVE

Doch bald zeigt sich: jedes Erfolgsmaß hat seine typischen Probleme in Erhebung und Interpretation. Nehmen wir die Kundenzufriedenheit, welche gemeinhin auf dem Weg einer (schriftlichen oder mündlichen) Kundenbefragung erhoben wird:

Wer würde bestreiten wollen, dass die Kundenperspektive sehr wichtig ist, wenn es um Kundenzufriedenheit (und um die Kundenorientierung) geht. Doch wie jeder Beteiligte hat auch der Kunde nur eine eingeschränkte Wahrnehmung und Bewertung der ihm geltenden Aktivitäten eines Unternehmens. Er kennt und erlebt in erster Linie die für ihn aktuell bedeutsamen Kundenschnittstellen.

Neben diesen gibt es jedoch eine Vielzahl von Leistungen und Merkmalen, welche sich der Wahrnehmung und Bewertung aller oder doch vieler Kunden entziehen (Forschung & Entwicklung, Design, Betreuung nach dem Kauf, Verhalten bei Reklamationen, Produktsicherheit, Qualitätsmanagement, ...). Deshalb gibt es ja Bemühungen von Unternehmen, solche Bereiche werbewirksam mit in die Aufmerk-

# KUNDENORIENTIERUNG IST EINSTELLUNGSSACHE



Die Psychologie der Kundenorientierung und wie man sie messen kann.

samkeit zu rücken.

Vieles entzieht sich also der Wahrnehmung und Bewertung des Kunden oder ist bereits durch Werbebotschaften verklärt und ist daher nicht als verlässliche Information abfragbar. Dennoch entspricht z.B. ein sicheres Produkt gewiss den Kundenbedürfnissen und ist es ein Ausdruck von Kundenorientierung, wenn ein Unternehmen sich hierum bemüht.

Selbst bei potentiell bewertbaren Kriterien ist es nicht selten heikel, durch eine systematische Befragung den Kunden sozusagen mit der Nase auf Problemfelder zu stoßen.

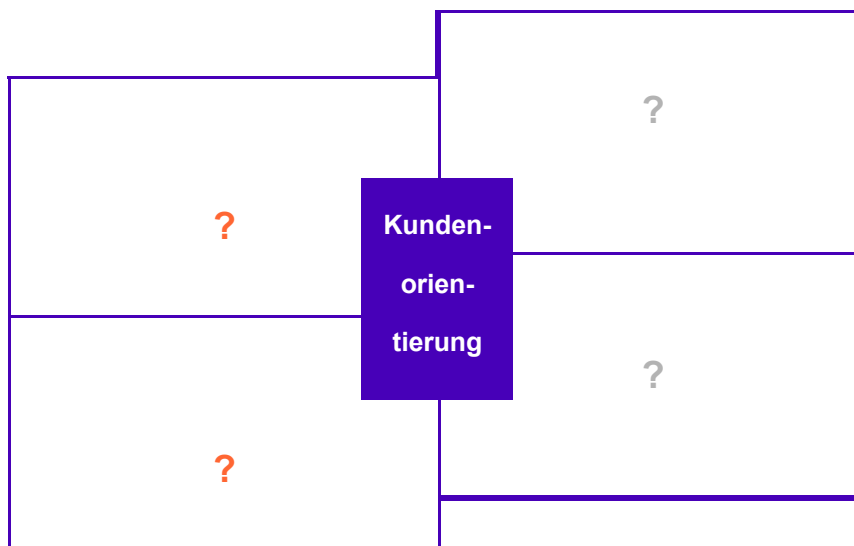
Aus den gleichen Gründen scheut man sich in Kundenbefragungen auch oft, etwa durch Nennung möglicher Serviceleistungen "schlafende Hunde" (= Erwartungen) zu wecken, die später womöglich nicht

Schwachstellen zwar vielleicht empfindet (als Unzufriedenheit), aber nicht immer lokalisieren kann und weil es letztlich auch gar nicht seine Aufgabe ist, Verbesserungsvorschläge und neue Serviceideen zu entwickeln.

## DIE UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE

Ein Unternehmen, das weiß, dass es sich verbessern muss und will, sucht eigentlich noch nicht nach der unspezifischen Zufriedenheit, sondern nach den spezifischen Schwachstellen. Und eine, die gleichermaßen oft von Kunden wie von vielen Führungskräften genannt wird, sind die Mitarbeiter:

"Ich musste mich fast dafür entschuldigen, etwas bei Ihnen kaufen zu wollen."



eingelöst werden können. So frustriert man zumindest eine Minderheit (und wie viele sind in diesen Fragen eine Minderheit?), die den vorgeschlagenen Service gewünscht hätte und irgendwann feststellen muss, dass er dann doch nie angeboten wurde.

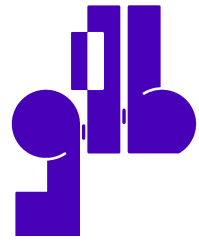
Natürlich sind Kundenbefragungen wichtig und als Komponente von Erfolgskontrollen z.B. in QMS (Qualitätsmanagementsystemen, z.B. nach EFQM) bewährt. Für Schwachstellenanalysen dagegen sind sie nur bedingt geeignet, weil der Kunde die

"Zur Kundenorientierung fehlt es unseren Mitarbeitern an der Einstellung."

So plakativ diese Aussagen auch sind, es ist einiges daran. Gerade in jüngster Zeit haben viele Unternehmen Bemühungen z.B. um Qualitätszertifizierungen hinter sich, die aufs Neue gezeigt haben, dass sich Qualitätsbewusstsein und Kundenorientierung nicht verordnen und auch nicht "managen" lassen.

Zwang und Verordnung sind keine dauerhaften Moti-

# KUNDENORIENTIERUNG IST EINSTELLUNGSSACHE



Die Psychologie der Kundenorientierung und wie man sie messen kann.

---

vatoren. Sie verlieren ihre Wirkung überall, wo man sie umgehen und unterlaufen kann und dort, wo ihre Normen nicht überzeugend vorgelebt werden.

Wenn man Kundenorientierung als einen auf den individuellen Kunden gerichteten Anpassungsprozess versteht, wird klar, dass sich weder deren Wege noch Ergebnisse in ihrer notwendigen Vielfalt erschöpfend regulieren lassen, sondern nur von selbstverantwortlichen Mitarbeitern mit Leben erfüllt werden können.

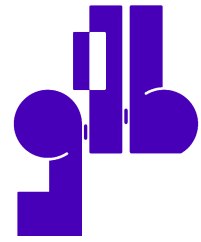
Mitarbeiter lernen im Unternehmen, inwieweit es sich für sie persönlich (oder für Kollegen und Vorgesetzte) lohnt, kundenorientiert zu sein. Sie lernen auch, ob dies überhaupt oder mit ihren Fähigkeiten umsetzbar ist, ob das Unternehmen sie dabei unterstützt, ob die Kunden dies würdigen, usw.. Sie entwickeln persönliche - auf Erfahrungen und subjektiven Bewertungen basierende - Einstellungen, die, wie man aus der Forschung weiß, sogar die Realitätswahrnehmung beeinflussen bzw. verfälschen können.

Wenn man Einstellungen ändern will, muss man sie bewusst machen und neue Erfahrungen dagegenstellen. Erfahrungen, die beweisen, dass es möglich und erfolgreicher, weniger belastend und befriedigender ist, kundenorientiert zu handeln. Restrukturierung oder Training, jede Veränderung muss dies zum Ziel haben, wenn sie Kundenorientierung fördern will.

Kundenorientierte Einstellungen der Mitarbeiter sind eine notwendige Voraussetzung für nachhaltig und glaubwürdig-authentisch kundenorientiertes Handeln eines Unternehmens.

Wir glauben, dass es deshalb folgerichtig ist, sie zur zentralen Zielgröße zu erklären. Und dies bedeutet, dass die herkömmlichen Erfolgsmaße um ein Instrument zur direkten Einstellungsbewertung ergänzt werden sollten.

# KUNDENORIENTIERUNG IST EINSTELLUNGSSACHE



Die Psychologie der Kundenorientierung und wie man sie messen kann.

---

## DAS INSTRUMENT

Warum ein neuer Ansatz zur Messung von Kundenorientierung? Sicher, es gibt eine ganze Palette von etablierten Mess- und Kontrollverfahren: Kundenbefragungen, Mystery Calls, Mails oder Shoppings mit verdeckt agierenden Testpersonen, Beschwerdequoten und vieles mehr.

Wenn mit solchen Verfahren Missstände gefunden werden, dann erfährt man meist jedoch nicht, warum sie bestehen. Und nicht selten finden sich Probleme, von denen man dachte, sie seien längst geregelt...

## PROBLEMFELD KUNDENORIENTIERUNG

Jeder kennt die Problematik. Über Kundenorientierung und -service wird viel zu Papier gebracht: Lehrbücher, Seminarunterlagen, Leitbilder, Anweisungen und Kundeninformationen. Die Praxis sieht dann leider oft ganz anders aus.

Mängeln in der Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter versuchen viele Unternehmen mit Schulungen und Coaching beizukommen. Oder, wenn das nicht klappt, oft auch mit Druck. Was kurzfristig erfolgreich sein kann, ist auf Dauer nicht aufrecht zu erhalten. Vor allem beeinträchtigt Druck die Qualität und Flexibilität des Handelns: Ein Mitarbeiter, der unter Druck so kundenorientiert handelt, wie es die Märkte heute erwarten, ist nicht vorstellbar. Wenn dann noch Druck vom Kunden hinzukommt, entsteht mitunter eine explosive Mischung. Das ist auf Dauer weder für ein Unternehmen noch für seine Mitarbeiter gesund.

Druck ist kein guter Motivator. Und gerade daran, an der „richtigen Einstellung“, „der Motivation“, scheint es den Mitarbeitern oft zu fehlen.

## WELCHE THEMEN BEHERRSCHEN DAS DENKEN ZUR KUNDENBEZIEHUNG?

Wer die Motivation verbessern will, darf nicht nur auf ihr Gesamtniveau blicken. Die Vielzahl beteiligter Motive, Einstellungen und Beweggründe für (und gegen) kundenorientiertes Verhalten kann analysiert

und genutzt werden.

Die Arbeit der Wirtschaftspsychologen der g-t-b führte uns zu jenen Einstellungsfaktoren, die in der Praxis besonders zu beachten sind. Bei dem Messinstrument C-R-Q /Kundenorientierung dienen sie insbesondere zur Teamdiagnostik. So können gezielt Verbesserungen bewirkt und später auch nachgewiesen werden.

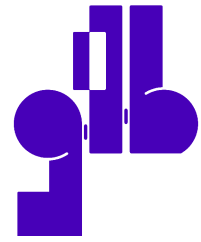
Dazu wurden rund 400 Einzelaspekte kundenorientierten Handelns in mehreren Analyseschritten auf etwa ein Viertel praktisch-relevanter Faktoren reduziert und anschließend zu zusammenhängenden Themenkomplexen gebündelt.

Wie sich bei den Untersuchungen dieser Entwicklungsphase herausstellte, dreht sich das Denken zur Kundenbeziehung um vier zentrale Fragen:

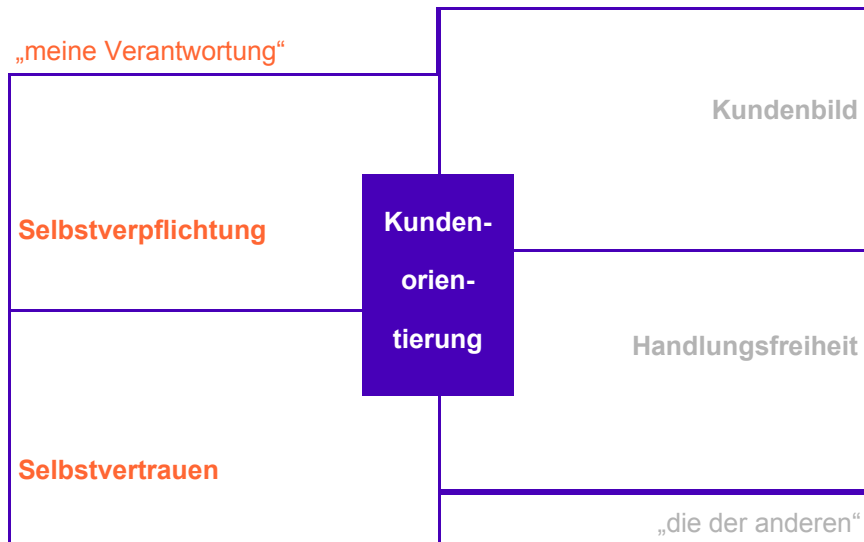
- 1) Selbstverpflichtung: In welchem Maße finde ich Kundenorientierung wichtig und für mich als verpflichtend? Verstehe ich sie z.B. als Ausdruck von Professionalität oder als Faktor für Erfolg und Zufriedenheit?
- 2) Kundenbild: Sehe ich im Kunden einen wichtigen, gleichwertigen Partner mit berechtigten Anliegen oder neige ich zu typischen Formen der Abwertung und Abgrenzung?
- 3) Selbstvertrauen: Vertraue ich meiner persönlichen und erworbenen Befähigung zur Kundenbetreuung, auch in konflikthafter, belastender Situation?
- 4) Handlungsfreiheit: Fühle ich mich durch mein soziales (Unternehmen, Team) oder physikalisches Umfeld (Störungen) bei der Kundenbetreuung behindert?

Natürlich können nicht nur die vier Hauptfaktoren analysiert werden. Es gibt viele Unterfaktoren/themen und Zusatzskalen zur Veränderbarkeit der Einstellungen, sowie zu Spezialthemen (z.B. Beschwerdemanagement). Jedes Team, jedes Unternehmen erzeugt ein individuelles Profil mit spezifischen Ansatzpunkten für Verbesserungen.

# KUNDENORIENTIERUNG IST EINSTELLUNGSSACHE



Die Psychologie der Kundenorientierung und wie man sie messen kann.



Insbesondere die Faktoren Selbstvertrauen und Handlungsfreiheit sind subjektive Einschätzungen, die nicht mit „objektiven“ Gegebenheiten übereinstimmen müssen: So können ganz ähnliche Arbeitsbedingungen von verschiedenen Teams sehr unterschiedlich bewertet werden. Doch diese Bewertungen sind es, die das Handeln steuern.

Es kommt vor, dass die eigenen Fähigkeiten überschätzt werden. Nicht selten werden sie aber auch unterschätzt, was häufig überrascht, weil man derartiges etwa in Mitarbeiterjahresgesprächen eher nicht zu hören bekommt. Im Beruf gelten fast immer Spielregeln, die positive Selbstauskünfte nahelegen. Am Arbeitsplatz jedoch gilt: was ich mir nicht zutraue, werde ich vermeiden, und etwas zu beherrschen fördert meine Neigung, mich darin zu be(s)tätigen.

Natürlich entstehen aus derart unterschiedlichen Ergebnissen je nach Team oder Unternehmen ganz unterschiedliche Konsequenzen für die praktische Führungsarbeit und für Verbesserungskonzepte.

Besonders interessant ist die Unabhängigkeit von Antworten zu den verschiedenen Fragekomplexen, die auf den ersten Blick notwendig verknüpft zu sein scheinen. So können Mitarbeiter auf der einen Seite Kundenorientierung in jeder Hinsicht als wichtig und verpflichtend empfinden und zugleich ein gänzlich

unangemessenes Kundenbild haben.

## UNTER NIVEAU: DAS KUNDENBILD!

Überhaupt finden sich auffällig oft und branchenübergreifend unangemessene Kundenbilder in wechselnden Kombinationen mit den übrigen drei Einstellungsfaktoren.

Dabei liegt das Niveau des Kundenbildes in vielen Teams so niedrig, dass es selbst bei hohen Werten auf allen anderen Faktoren zum Engpass wird.

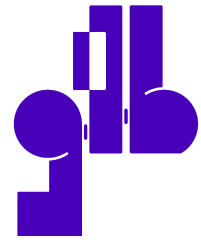
Ein Team kann Kundenorientierung wichtig finden und sich nach einer Reihe von Weiterbildungsmaßnahmen absolut dazu befähigt fühlen. Auch Arbeitsbedingungen, Organisation und Teamgeist werden als gut befunden. Dennoch kann es seine Kunden als Bedürftige, Bittsteller, Störer, Preisdrücker, Querulanten oder Schlimmeres sehen - und wird sie letztlich auch so behandeln.

Inzwischen sind verschiedene Konstellationen und Vorgeschichten bekannt, die derart extreme Ergebnisprofile hervorbringen.

Hauptursachen solch negativer Kundenbilder:

1. Das Kundenbild ist in manchen Unternehmen und

# KUNDENORIENTIERUNG IST EINSTELLUNGSSACHE



Die Psychologie der Kundenorientierung und wie man sie messen kann.

---

Institutionen noch alten Traditionen verhaftet, welche, sofern sie überhaupt je angemessen waren, es heute jedenfalls nicht mehr sind.

2. Eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Bild vom Kunden hat gewöhnlich weder in der Ausbildung noch in betrieblichen Weiterbildungen einen Platz und kommt deshalb selbst dort, wo in Schulungen und Coachings investiert wird, zu kurz.

Daher folgender Tipp:

Achten Sie in Ihren Teams auf das Kundenbild, es könnte auch Ihr Engpass sein!

## **BELIEBIGES NIVEAU: DIE ARBEITSZUFRIEDENHEIT!**

Vergleicht man die Ergebnisse von C-R-Q® /Kundenorientierung mit denen einer Mitarbeiterbefragung (hier: C-R-Q® /MAB), finden sich interessante Zusammenhänge:

Wer sich selbst der Kundenorientierung verpflichtet fühlt, zeigt unter praktisch allen Aspekten eine höhere Arbeitszufriedenheit. Auch eine höhere subjektive Freiheit bei der Kundenbetreuung fällt erwartungsgemäß mit größerer Zufriedenheit unter den Aspekten der Arbeitsbelastung, Freiräumen und Teamarbeit zusammen.

Nicht so beim Kundenbild: hier fällt auf, dass es gerade keinen systematischen Zusammenhang mit Aspekten einer MAB aufweist. Das heißt: Ein Mitarbeiter mit einem negativen Kundenbild kann beruflich unzufrieden, aber auch zufrieden sein. Oder anders gesagt:

Für Mitarbeiter wird ein unterentwickeltes Kundenbild in vielen Unternehmen nicht zum Problem, so wie ein positives oft keine wahrnehmbaren Vorteile bringt.

In vergleichbarer Weise neutral verhält sich das Kundenbild zur beruflichen Selbsteinschätzung: Man kann die eigenen Leistungen mit jedem Kundenbild schlecht finden aber ebenso auch gut.

## **ERGEBNIS: DU SOLLST DIR DAS RICHTIGE BILD VON DEINEM KUNDEN MACHEN!**

In Hinblick auf die Kunden und den Markterfolg eines Unternehmens darf das Kundenbild nicht beliebig sein.

Diskutiert werden sollte, ob angemessene Kundenbilder oder Kundenbeziehungen in Unternehmen und Institutionen überhaupt hinreichend geklärt wurden. Das ist natürlich zunächst eine Führungsaufgabe. Immerhin erzielen Führungskräfte in den Untersuchungen meist etwas höhere Werte als ihre Mitarbeiter - selten jedoch viel höhere Werte.

Auch die Markt- und "Konsumenten"-forschung ist zu hinterfragen. Ist ihr Kundenbild (etwa die verbreiteten schematischen Kundentypologien) differenziert genug, um den heutigen Käufermärkten gerecht zu werden? Und bekanntlich wird ja auch in vielen Schulungen mit solchen Konzepten operiert.

Ganz praktisch zeigen diese Ergebnisse jedoch, dass es sinnvoll ist, das Thema Kundenbild auf die Tagesordnung zu setzen. Und zwar in einer Weise, die Entwicklungen in Gang setzt, welche bewirken, dass ein positives Kundenbild auch regelmäßig zu höherer Arbeitszufriedenheit führt.

Dies ist auch der Universalschlüssel der g-t-b-Wirtschaftspsychologen: Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte entdecken, dass sie mit veränderten Sichtweisen besser fahren als zuvor, wird dies auch geschehen.

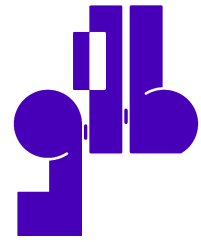
Die richtigen Ansatzpunkte und Vorgehensweisen hierfür finden sich in einer kritischen Analyse der eigenen Situation.

C-R-Q® /Kundenorientierung nimmt und bringt konsequent die motivationale Ausgangslage in den Blick und schafft so die Grundlage für bessere und prüf-bare Veränderungsprojekte.

Wie dies in der Praxis aussieht, können Sie lesen, wenn Sie eine erweiterte Fassung dieses Artikels anfordern unter: [Kundenorientierung@C-R-Q.com](mailto:Kundenorientierung@C-R-Q.com)

-> [www.g-t-b.com](http://www.g-t-b.com)  
-> [www.c-r-q.com](http://www.c-r-q.com)  
-> [www.kundenbild.de](http://www.kundenbild.de)

# KUNDENORIENTIERUNG IST EINSTELLUNGSSACHE



Die Psychologie der Kundenorientierung und wie man sie messen kann.

## INFOBLATT C-R-Q® /KUNDENORIENTIERUNG

### Kundenorientierung als Einstellung der Mitarbeiter

Für MA in Verkauf/Vertrieb und Service, interne Dienstleister  
Einsatzbereiche PE, OE, TQM, QMS, ISO  
Ein innovatives Messinstrument der **g-t-b** objektiviert kundenorientierte Einstellungen von MA (Teams/Führungskräfte, Standorte/Niederlassungen, auch im fremdsprachigen Ausland) und liefert Analyseprofile und Vergleiche für gezielte Verbesserungsmaßnahmen, Erfolgskontrollen und Qualitätsnachweise.

### Konzept

Wie vieles im Berufsleben lässt sich auch Kundenorientierung nicht verordnen. Sie beginnt (oder endet) bei den Einstellungen (s.u.) der Mitarbeiter. Jede Veränderung hin zu authentisch-wirksamer Kundenorientierung muss daher die Einstellungsebene erreichen.

#### “Wie sind unsere Mitarbeiter zur Kundenbeziehung eingestellt?”

Normalerweise hat man hierüber nur allgemeine Mutmaßungen zur Verfügung. **C-R-Q®/Kundenorientierung** beantwortet diese Frage differenziert auf **vier Hauptskalen** mit insgesamt **18 Subskalen**. In der wissenschaftlichen Verfahrensentwicklung konnten wir diese Skalen als Struktur der Einstellungen zu Kundenbeziehungen ermitteln. Kundenorientierung kann nunmehr analysiert, d.h. in ihre Bestandteile zerlegt werden.

### Anwendung und Nutzen

Die Skalen ergeben spezifische **Stärken- und Schwächenprofile** z.B. für Unternehmen, Standorte, Teams, Führungskräfte.  
Zusätzliche Skalen zur Tiefe und Konsistenz dieser Einstellungen geben Aufschluss über die **Stabilität und Veränderbarkeit** von positiven und negativen Befunden und Hinweise zur Ausgestaltung von Veränderungsmaßnahmen.  
Thematische **Sonderskalen** (z.B. Einstellung zu Beschwerden) sind in vielen Arbeitsbereichen wertvoll.  
Mit den Ergebnissen können Unternehmen

- Verbesserungsbedarf lokalisieren und Stärken dokumentieren

- konkrete Verbesserungsmaßnahmen ableiten und gestalten
- Erfolge und Wirkungstiefe von Maßnahmen nachweisen
- Schulungskonzepte prüfen und vergleichen
- interne und externe Vergleiche anstellen und statistisch absichern
- Fehlentwicklungen aufspüren, bevor der Kunde sie bemerkt

Sie erhalten Auswertungsreports im Hardcover, PDF-Druckdatei und ein Hypertextdokument mit Grafiken und Schnell-Navigation, präsentationsfähig und geeignet zur Veröffentlichung im Hausnetz (Intranet).

Natürlich realisieren wir jede Art von Sonderwünschen und bieten rund um die Anwendung unserer **C-R-Q®/Tools** vielfältige Dienstleistungen von der Projektierung bis zu Umsetzungsempfehlungen.

### Bearbeitung

- absolut anonyme Teilnahme
- Zeitbedarf 12-25 Minuten
- Online- oder Papierfragebogen,
- mehrsprachig: deutsch, englisch, französisch,....

### Stichwort: Einstellungen

Einstellungen sind dauerhafter als Stimmungen oder situative Motivationslagen, doch weniger stabil als Persönlichkeitseigenschaften.

Sie sind erfahrungsbasierte, nicht gänzlich bewusste Bewertungen, die man für viele Themen, Sachverhalte und Personen bereithält, um diese nicht stets aufs Neue bewerten zu müssen.

Im Unternehmen entwickelte Einstellungen beeinflussen das berufliche Handeln, ändern sich jedoch durch neue Erfahrungen und Einsichten, wie sie z.B. in guten Trainings und Coachings vermittelt werden.

Wenn man konkrete Einstellungen messbar macht, ergibt sich aus diesen Zusammenhängen eine Vielzahl von Anwendungsmöglichkeiten von der Zustandsmessung und Diagnostik bis zur Veränderungsmessung bzw. Erfolgskontrolle.

### Kontakt

[Kundenorientierung@C-R-Q.com](mailto:Kundenorientierung@C-R-Q.com)