

Was Kunden wirklich wollen

Marktanalysen und Beschwerdemanagement zahlen sich aus. Denn zufriedene Kunden kommen wieder - und bringen neue mit.



»FAMILIÄRE NÄHE«
Der Chef der Edelstahl Rosswag GmbH Karlheinz Essig sucht den intensiven Kontakt zu seinen Kunden.

Karlheinz Essig setzt auf ein einfaches Erfolgsrezept: »Ich möchte jeden Kunden persönlich kennen lernen«, sagt der Chef der Edelstahl Rosswag GmbH. Denn er ist überzeugt: Es gibt kein stärkeres Verkaufsargument als die Kraft seiner Persönlichkeit.

Essig produziert Stahlteile aller Art - für U-Boote, Kraftwerke und Autos. Natürlich stimmt die Qualität

bei Essig. Mindestens genauso wichtig ist ihm aber die »familiäre Nähe« zu jedem der fast 1000 Klienten in seiner Kartei: Regelmäßig lädt er seine Kunden zum »Tag der offenen Tür« ein, samstags, »weil dann mehr Zeit ist«. Im Werk des 100-Mann-Betriebs in Pfnitzal-Kleinsteinbach bei Stuttgart können sie Walzen und Schmieden bestaunen und das Lager mit 300 Sorten Stahl. Was er davon

hat: »Manche bringen ihre Kinder mit«, sagt Essig. Das freut den Familienmenschen. »Und andere bringen eben auch neue Kunden mit.« Das freut den Unternehmer Essig.

Umsatz plus 25 Prozent

Seine Strategie zeigt Erfolg: Wer auch immer präzise Stahlteile für komplizierte Konstruktionen braucht, klopft als Erstes bei Karlheinz Essig an. Die

Kundenliste schmückt sich mit Namen wie Porsche, HDW und der Raumfahrtbehörde ESA, für die Essig Teile der Ariane-Rakete hergestellt hat. In diesem Jahr konnte er seinen Umsatz um 25 Prozent steigern.

»Alle reden von Kundenpflege - doch zu viele Unternehmen nutzen dieses Instrument nahezu gar nicht. Und wenn, dann wenden sie es nicht richtig an«, sagt Roman Becker, Leiter des Mainzer Marktforschungsunternehmens Forum GmbH. Dies ist eines der Kernergebnisse der Studie »Excellence Barometer 2004« (ExBa), die auf einer Umfrage unter 1200 repräsentativ ausgesuchten Firmenchefs basiert (siehe »Was Firmen an die Spitze bringt«).

Marktforscher Becker hat gemeinsam mit impulse und der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. in diesem Jahr erneut die Exklusiv-Studie aufgelegt. Sie belegt: Nicht die Frage, ob man seine Kunden pflegt, ist entscheidend - sondern wie. Die Mehrheit der untersuchten Firmen gab an, regelmäßig das Feedback ihrer Kunden einzuholen. Aber: Deutlich höheren Erfolg hat nur, wer die Befragung sorgfältig plant und die Ergebnisse hinterher auch umsetzt (siehe »Erfolgsfaktor Feedback«).

Auch das Beschwerdemanagement trägt entscheidend zur Kundenbindung bei (siehe »Erfolgsfaktor Kundenbindung«). »Einen neuen Kunden zu gewinnen, kann Jahre dauern. Ihn zu verlieren, geht in Sekunden«, weiß auch Stahl-Spezialist Karlheinz Essig. Deshalb lautet die oberste Maxime für seinen Kundendienst: schnell eine Lösung finden. Eines ist dabei für Essig selbstverständlich: »Man darf nicht versuchen, mit Service viel Geld zu verdienen.« Langfristig rechnet sich der Aufwand, sagt der Erfolgsunternehmer: »Gut versorgte Kunden kommen wieder.«

Beschwerde als Chance

Anton Meyer, Leiter des Marketing-Instituts der Universität München und Experte für Kundenmanagement, bestätigt den Praktiker: »Wer sich beschwert und gut behandelt wird, ist hinterher sogar zufriedener als ein Kunde ohne Beschwerde«, weiß der Wissenschaftler. Denn jeder erfolgreiche Kontakt nach einem Kauf vertieft die Kundenbeziehung.

Die Eberhard AG, ein mittelständisches Automations- und Montage-technikunternehmen aus Schlierbach im Kreis Göppingen, nutzt Reklamationen sogar für die Entwicklungsar-

Die impulse-Serie Was Firmen an die Spitze bringt

Was machen erfolgreiche Unternehmen anders als die weniger erfolgreichen? Dies herauszufiltern ist das Ziel der Serie »Was Firmen an die Spitze bringt«, deren dritte Folge in diesem Heft erscheint. Die empirische Basis liefert die aktuelle Studie »Excellence Barometer« (ExBa 2004), aufgelegt von der Deutschen Gesellschaft für Qualität, dem Marktforschungsunternehmen Forum und impulse. Befragt wurden 1200 Firmenchefs und Vorstände zu Themen wie Finanzierung, Qualitätsmanagement, Kunden- oder Mitarbeiterorientierung. Dazu kommen Interviews mit 2800 Verbrauchern und Arbeitnehmern. Diese geben etwa zu Protokoll, wie sie zu ihrem Arbeitgeber stehen oder nach welchen Kriterien sie Kaufentscheidungen treffen. Der 64-seitige Berichtsband ist zu bestellen unter www.exba.de (Preis: 99 Euro).

TEIL 1: Finanzierung + Controlling
(Heft 9/2004)

TEIL 2: Führung + Personal
(Heft 10/2004)

TEIL 3: Kunde + Markt
(Heft 11/2004)

TEIL 4: Kosten + Prozesse
(Heft 12/2004)

Erfolgsfaktor Feedback

Wer seine Kunden kennt, kann sie besser bedienen. Erfolgreiche Firmen werten Ergebnisse professionell aus und setzen sie auch um.

| KUNDENBEFRAGUNG | | |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Unternehmen mit guter Geschäftslage | Wie oft befragen Sie Ihre Kunden? ¹ | Unternehmen mit schlechter Geschäftslage |
| 60 | Einmal jährlich oder häufiger | 55 |
| 18 | seltener | 5 |
| 22 | nie | 40 |
| Wie zufrieden sind Sie mit der letzten Kundenumfrage? ² | | |
| Unternehmen mit guter Geschäftslage | Wie zufrieden sind Sie mit der letzten Kundenumfrage? ² | Unternehmen mit schlechter Geschäftslage |
| 71 | Planung und Konzeption | 62 |
| 71 | Durchführung | 72 |
| 70 | Auswertung/Präsentation | 69 |
| 69 | Umsetzung der Ergebnisse | 59 |

¹Selbstinschätzung in Prozent; ²auf einer Skala von 0 bis 100. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 11/2004

beit. »Innovationen gehen bei uns vom Kunden aus«, sagt Alleinvorstand Martin Haupt. Bei einem Fehler forschen die Ingenieure vor Ort nach: »Jede Anregung fließt so automatisch in neue Konstruktionen ein.«

Viermal pro Jahr lässt Haupt von seinen Mitarbeitern das Feedback aus dem Vertrieb zusammenschreiben und wertet es persönlich aus. »So hat die Geschäftsleitung immer einen genauen Überblick über den Markt und mögliche künftige Probleme«, sagt Haupt. Die klare Ausrichtung an Kundenwünschen macht sich für das Unternehmen mit 80 Mitarbeitern und 15 Millionen Euro Jahresumsatz bezahlt: »Wir haben fast 100 Prozent Wiederkäufer.« Weiterer eherner Grundsatz bei der Eberhard AG: Experimente sind in der Akquise tabu. »An neue Kunden verkaufen wir ausschließlich erprobte Technik«, sagt ▶

Foto: Boris Schmalenberger für impulse

Haupt. Denn eine junge Geschäftsbeziehung hält noch nicht viel aus. Derzeit dürften potenzielle Käufer zudem empfindlicher sein als sonst: 60 Prozent der Deutschen schätzen die wirtschaftliche Lage als schlecht ein, Chefs genauso wie Arbeitnehmer. »Das spüren die Verbraucher im eigenen

Portemonnaie – und achten daher noch genauer auf ein ordentliches Preis-Leistungs-Verhältnis«, sagt Forum-Chef Becker.

Drei Viertel der Befragten glauben zudem, das Ansehen der deutschen Wirtschaft sei in den vergangenen zehn Jahren insgesamt gesunken.

Das Label »Made in Germany« hat in der Bevölkerung und bei Mittelständlern stark an Bedeutung verloren. Maschinenbauer Martin Haupt bestätigt dies aus eigener Erfahrung: Auf dem Weltmarkt sei ein deutscher Markenname wie »Eberhard« längst kein Selbstläufer mehr. ▶

Ackermann kann von Aldi lernen

Die Deutschen halten Aldi für das erfolgreichste Unternehmen – noch vor Weltmarken wie Microsoft, Ebay oder Porsche. Das zeigt eine Umfrage unter 1000 Verbrauchern.

Das muss einen Spitzenmanager wie Deutsch-Banker Josef Ackermann schmerzen. Auf dem ExBa-Ranking der erfolgreichsten Unternehmen landete das Bankhaus, vormals allererste Adresse der deutschen Wirtschaft, weit hinten, Billig-Discounter Aldi und auch dessen Konkurrent Lidl dagegen weit vorn.

Das Marktforschungsunternehmen Forum aus Mainz hatte bundesweit Konsumenten nach ihrer Meinung über 50 Unternehmen gefragt: Für wie erfolgreich halten Sie die Firmen generell? Und zudem: Wie bewerten Sie die Firmen nach den Kriterien Qualität, Serviceorientierung, Kommunikationsphilosophie, Image und Preise.

Sieger Aldi steht für einen weiteren Trend: Trotz der Krise im Einzelhandel schneiden bekannte Handelsfirmen in dieser Umfrage besonders gut ab. »Günstige Preise und Kundenorientierung sind kein Widerspruch«, sagt Roman Becker. So kommt Aldi beim Kriterium Qualität immerhin auf Platz fünf, Ikea beim Kriterium Service auf Platz vier. Was andere Unternehmen von den Discountern zudem lernen können: »Aldi ist Weltmeister im Cross Selling«, sagt Marktforscher Becker. Mittlerweile verkauft die Lebensmittelkette ihren Kunden in wöchentlichen Aktionen auch Fahrräder, Bohrer und PCs. Anteil solcher »Non-Food«-Güter am Gesamtumsatz: über 20 Prozent.

| UNTERNEHMENSERFOLG | | | RANG WEITERE KRITERIEN ³ | | | | | |
|--------------------|---------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---------|---------------|-------|-------|----|
| | Punkte ¹ | Veränderung zu 2003 ² | Qualität | Service | Kommunikation | Image | Preis | |
| 1 | Aldi | 86,9 | +0,3 | 5 | 14 | 18 | 9 | 1 |
| 2 | Microsoft | 83,1 | - | 21 | 20 | 5 | 14 | 31 |
| 3 | Ebay | 82,7 | - | 13 | 13 | 6 | 13 | 7 |
| 4 | Porsche | 82,0 | - | 1 | 1 | 2 | 1 | 50 |
| 5 | Ikea | 81,3 | - | 17 | 4 | 1 | 11 | 4 |
| 6 | Lidl | 80,4 | - | 14 | 17 | 20 | 27 | 2 |
| 7 | Adidas | 79,2 | - | 3 | 3 | 4 | 3 | 36 |
| 8 | BMW | 77,4 | -5,1 | 6 | 2 | 3 | 2 | 47 |
| 9 | Nokia | 76,5 | - | 4 | 9 | 7 | 8 | 11 |
| 10 | Nike | 75,9 | - | 8 | 11 | 8 | 7 | 37 |
| 11 | Mc Donald's | 75,0 | +1,8 | 37 | 23 | 13 | 38 | 28 |
| 12 | Siemens | 74,8 | - | 2 | 7 | 10 | 4 | 29 |
| 13 | Puma | 74,3 | - | 15 | 22 | 21 | 12 | 33 |
| 14 | Bayer | 74,1 | +1,1 | 11 | 26 | 22 | 16 | 25 |
| 15 | UPS | 74,0 | - | 12 | 8 | 28 | 15 | 22 |
| 16 | Media Markt | 72,2 | -1,2 | 29 | 28 | 9 | 25 | 8 |
| 17 | Lufthansa | 69,9 | +0,7 | 7 | 6 | 12 | 5 | 38 |
| | Volkswagen | 69,9 | -9,4 | 10 | 12 | 11 | 6 | 43 |
| 19 | Vodafone | 69,1 | +0,7 | 30 | 29 | 14 | 29 | 19 |
| 20 | Amazon | 68,8 | - | 9 | 5 | 29 | 20 | 13 |
| 21 | Praktiker | 68,6 | +7,9 | 27 | 32 | 24 | 34 | 6 |
| 22 | Obi | 68,1 | +0,6 | 18 | 16 | 26 | 24 | 16 |
| 23 | Allianz | 67,9 | +1,8 | 26 | 19 | 27 | 19 | 44 |
| | TUI | 67,9 | +2 | 19 | 10 | 17 | 21 | 26 |
| 25 | Ryanair | 67,6 | - | 43 | 37 | 40 | 40 | 3 |
| 26 | BASF | 67,5 | +/- 0 | 20 | 35 | 44 | 30 | 24 |
| 27 | Saturn | 67,3 | -0,8 | 31 | 31 | 25 | 33 | 9 |
| 28 | Karstadt/Quelle | 67,0 | -3,8 | 16 | 15 | 16 | 17 | 12 |
| | SAP | 67,0 | - | 25 | 33 | 41 | 23 | 39 |
| | Toyota | 67,0 | - | 24 | 18 | 30 | 22 | 10 |
| 31 | T-Online | 66,7 | - | 33 | 30 | 15 | 31 | 30 |
| 32 | Schlecker | 65,9 | - | 36 | 48 | 46 | 48 | 5 |
| 33 | O ₂ | 65,7 | - | 34 | 21 | 19 | 28 | 14 |
| 34 | Reebok | 65,2 | - | 23 | 36 | 32 | 18 | 32 |
| 35 | Daimler-Chrys. | 65,0 | -16,3 | 22 | 24 | 23 | 10 | 48 |
| 36 | E-Plus | 63,4 | +4,9 | 38 | 43 | 38 | 36 | 20 |
| 37 | Thomas Cook | 63,2 | +3,5 | 32 | 25 | 34 | 26 | 21 |
| 38 | Deutsche Bank | 62,6 | -5,5 | 35 | 39 | 37 | 35 | 41 |
| 39 | Deutsche Post | 62,3 | - | 44 | 41 | 36 | 43 | 35 |
| 40 | T-Mobile | 62,2 | -1,1 | 40 | 42 | 31 | 37 | 40 |

¹Konsumentenbefragung auf einer Skala von 0 bis 100; ²absolute Veränderung in Punkten; ³2004 erstmalige Befragung zwischen 1 und 50 Punkten. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 11/2004

Deshalb investiert Hartmut Bulling, Geschäftsführer des Kölner Treppenlift-Bauers Lifta GmbH, seit Jahren in den Kundendienst. Er bildet Monteure in gepflegter Konversation und Umgangsformen fort: »Die Fähigkeit zum Plausch bei Kaffee und Kuchen ist sehr wichtig.« Intensive Kundenbindung sei inzwischen das Alleinstellungsmerkmal von Lifta. »So gewinnen wir die meisten neuen Aufträge«, verrät Bulling.

Kunden bringen Kunden

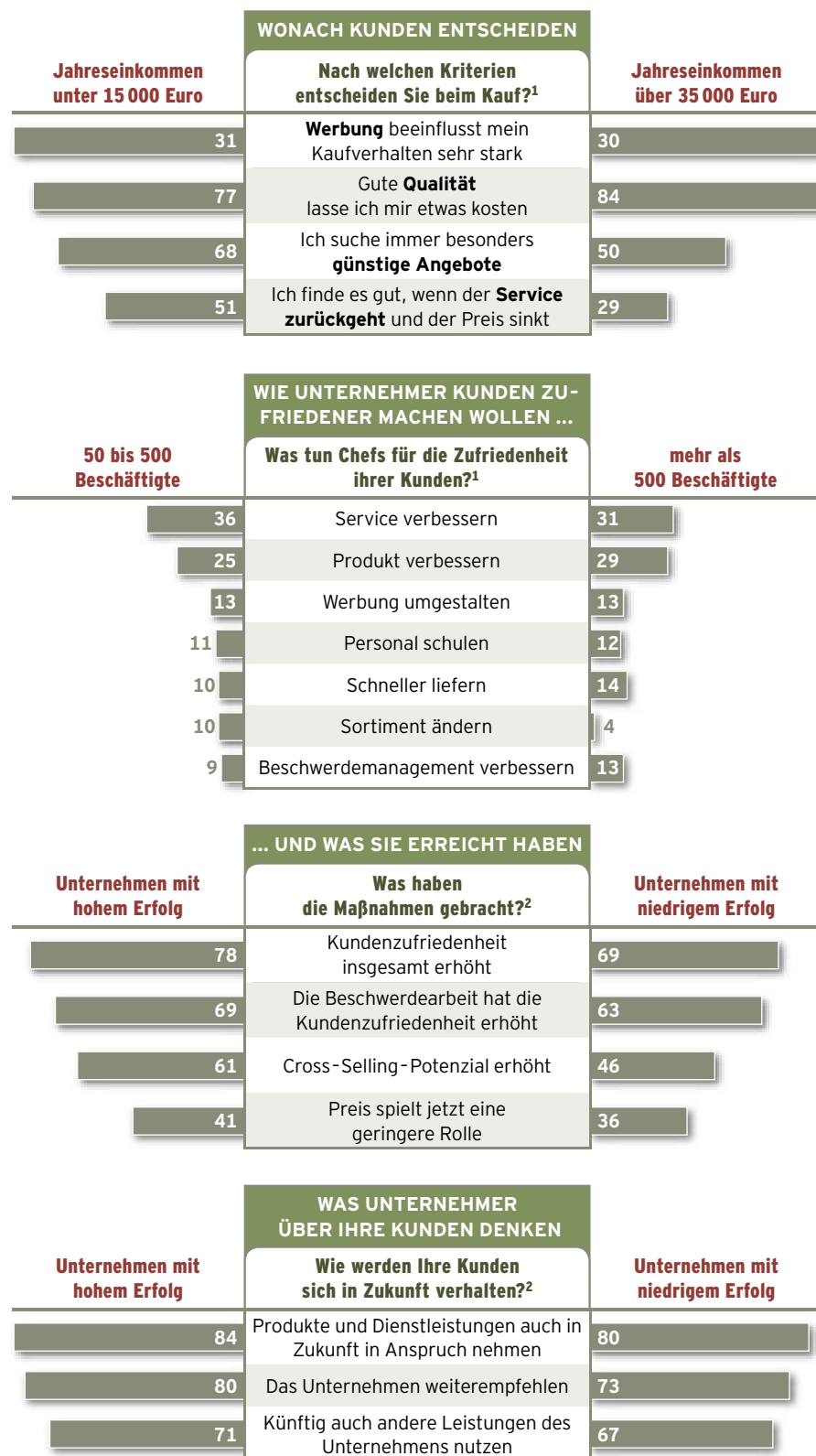
Kunden jenseits der 70, die ihre eigene Treppe nicht mehr hochkommen, sind eine sensible Klientel. Weil er sie zufrieden stellt, wird Bulling weiterempfohlen: »Jeder unserer Kunden kennt mindestens einen, der auch längst einen Lifta bräuchte.« Seit Anfang der 90er Jahre halten die Kölner im Treppenlift-Geschäft einen Marktanteil von über 60 Prozent. Und das, obwohl auf diesem Markt inzwischen fast 100 Firmen miteinander konkurrieren. Allein im vergangenen Jahr stellte Bulling 20 neue Mitarbeiter ein. »Wir haben die beste Dienstleistung«, weiß der Lifta-Chef. »Und können deshalb über dem Wettbewerbspreis verkaufen.«

Wenn der Service stimmt, geht es auch dem Unternehmen gut – ein Ergebnis scheint diesem Fazit der ExBa-Studie indes zu widersprechen. Eine zweite Umfrage der Marktforscher unter 1000 Verbrauchern kommt zu der Erkenntnis: Aus Sicht der Konsumenten ist ausgerechnet Billig-Discounter Aldi das erfolgreichste deutsche Unternehmen (siehe »Ackermann kann von Aldi lernen«). Zählt am Ende der Preis also doch mehr als die Qualität? Discounter Aldi schult seine Mitarbeiter sogar eigens, damit sie nicht zu freundlich sind. Denn jedes Gespräch geht zu Lasten der Einkaufszeit anderer Kunden. »Es geht heute mehr denn je darum, seine Produkte und Services auf die eigene Klientel zuzuschneiden«, analysiert Becker. »Der Discount-Verkauf als Erfolgsrezept funktioniert auch heute noch – aber nur, wenn man es so konsequent vollstreckt wie Aldi.«

David Selbach/Olaf Wittrock
ressort.neugeschaefft@impulse.de

Erfolgsfaktor Kundenbindung

Zufriedene Kunden verbessern den Geschäftserfolg. Weil bei Käufern mit hohem Einkommen Qualität und Service zählen, fahren Firmen am besten, die in Beschwerdemanagement und Kundendienst investieren. Sie werden häufiger weiterempfohlen.



¹Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen; ²auf einer Skala von 0 bis 100. Quelle: ExBa-Studie 2004. ©impulse 11/2004