WEKA Business Dossier

Kundenerwartungen übertreffen

Business-Bereich
Management
Personal
Führung
Erfolg & Karriere
Kommunikation
Marketing & Vertrieb
Finanzen
IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie erfahren, wie Sie:

- Marktpotenzial erkennen und Ihre Zielgruppe bestimmen
- Servicequalität verbessern und erhöhen
- Innovationsfähigkeit aktivieren
- Verkaufseinstellung etablieren
- Kundenorientiert praktizieren

Sie können:

- Kernkompetenzen richtig erkennen und die Beziehungskultur zum Kunden verbessern
- Begriffe wie Marktpotenzial, Marktprognose oder Marktsättigung beschreiben
- Unverwechselbar und einzigartig sein
- Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität beeinflussen
- Kundenbeziehungen aufbauen und verstärken

Autor

Dr. Matthias Hettl

Dr. Matthias Hettl, Managementexperte, Bestsellerautor und Speaker, erhielt nach international ausgelegtem Studium in den USA und Frankreich ein Diplom in Betriebswirtschaft und nach weiterem Studium der Volkswirtschaft ein Diplom in Volkswirtschaft (Abschluss jeweils mit Prädikatsexamen). Im Anschluss an seine Doktorandenzeit war er erst Assistent der Geschäftsführung und danach in verschiedenen Managementpositionen mit Führungs- und Budgetverantwortung tätig. Er arbeitete als Consultant bei den Vereinten Nationen in New York und war zudem als Aufsichtsrat tätig.

Seit 1995 ist er Geschäftsführer des Management Instituts Hettl Consult in Rohr bei Nürnberg. Als Managementberater und Top Executive Coach ist er vorwiegend für Aufsichtsräte, Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte tätig. Seine Schwerpunkte sind Leadership Skills und Managementkompetenzen. Die europaweite Zusammenarbeit mit Marktführern, einer Vielzahl von DAX-Unternehmen, mittelständischen «Hidden Champions» und namhaften internationalen Unternehmen hat ihm den Ruf des praxisorientierten Leadership- und Managementexperten eingebracht. Er ist unter anderem Mitglied in renommierten Vereinigungen wie dem Young Global Leaders Forum und dem United Nations Global Compact.

Matthias Hettl vertrat mehrere Jahre eine Professur für Management und Personalführung, hatte zudem eine Reihe von Lehraufträgen an renommierten Hochschulen. Er ist Verfasser von über 50 Fachbüchern, Hörbüchern, DVDs und Videotrainings sowie als Verfasser von über 150 Fachartikeln in Deutschland, Österreich und der Schweiz bekannt. Zudem ist er Autor des monatlich erscheinenden Bestsellers und Führungskräfte-Newsletters «Führung kompakt».

Als seit 2005 mehrfach ausgezeichneter «Excellent Speaker» und «Excellent Trainer» gehört er zu den bedeutendsten Referenten und Speakern im deutschen Sprachraum und ist gefragter Redner bei den Topseminar- und Kongressveranstaltern in Europa, Asien und in den USA.

Mit seinem dynamischen Vortragsstil, seiner mitreissenden Rhetorik und eindrucksvollen Beispielen begeisterte er bisher 100 000 Zuhörer mit Tipps, die eins zu eins in die Praxis umsetzbar sind. Seine Veranstaltungen werden seit Jahren regelmässig mit Bestnoten bewertet.

Kontakt: www.Hettl-Consult.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Kundenerwartungen übertreffen

Projektleitung: Ivana Cuk
Satz: Peter Jäggi
Korrektorat: Margit Bachfischer M.A., Bobingen

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99

info@weka.ch
www.weka.ch
www.weka-library.ch

1. Auflage 2022

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-02258-0

© WEKA Business Media AG, Zürich
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Kundenerwartungen übertreffen

1. Kernkompetenzen ... 5
1.1 Kompetenzen = Fähigkeiten und Fertigkeiten ... 6
1.2 Kernkompetenzen ... 6
1.3 Beziehungskultur zum Kunden ... 7

2. Marktpotenzial erkennen – Zielgruppe bestimmen ... 11
2.1 Marktpotenzial und Absatzpotenzial ... 11
2.2 Marktprognose und Marktgrössen ... 12
2.3 Marktvolumen und Marktschwankungen ... 12
2.4 Marktsättigung und Marktschrumpfung ... 13
2.5 Relevanter Markt und Zielgruppe ... 13
2.6 Marktsegmentierung ... 14

3. Servicequalität verbessern ... 16
3.1 Mit erstklassigem Service unterscheiden ... 17
3.2 Warum soll Ihr Kunde bei Ihnen kaufen? ... 17
3.3 Servicequalität erhöhen ... 18
3.4 Verbesserungsbedarf im Service heben ... 18
3.5 Unverwechselbar und einzigartig ... 19

4. Innovationsfähigkeit aktivieren ... 21
4.1 Innovativ sein – schauen Sie Ihre Produkte genau an ... 22
4.2 Brainstormings und Ideenworkshops ... 22
4.3 Der Markt hat immer recht ... 23
4.4 Positive Fehlerkultur etablieren ... 23
4.5 Boden für Neues ebnen ... 23

5. Verkaufseinstellung etablieren ... 25
5.1 Verkäuferisches Mindset etablieren ... 25
5.2 Erfolgreiche Verkäufer ... 26
5.3 Mit Ablehnungen umgehen lernen ... 27
5.4 Das NEIN umgehen ... 27

6. Kundenorientierung praktizieren ... 29
6.1 Kundenfeedback ist eine Schatztruhe ... 30
6.2 Kunde ist die wichtigste Person im Unternehmen ... 30
6.3 Kundenzufriedenheit messen ... 31
6.4 Kundenzufriedenheit = Kundenloyalität ... 31

7. Kundenbeziehungen aufbauen und verstärken ... 33
7.1 Professionelles Kundenbeziehungsmanagement ... 34
7.2 Erfolgreiches Beziehungsmanagement ... 34
7.3 Systematische Kundenmanagementstrategie ... 35
7.4 Differenziertes Vorgehen ... 36
7.5 Kommunikationsprozess mit den Kunden vereinfachen ... 37
7.6 Tägliche Nutzung und Anwendung Ihrer CRM-Software ... 38

1. Kernkompetenzen

«Zu Kernkompetenz führt auf jedem Gebiet ein und derselbe Weg: das beharrliche Knacken besonders harter Nüsse.»

Karl Heinz Karius

Die Rahmenbedingungen für Unternehmen haben sich grundlegend verändert. Märkte sind gesättigt und Produkte substituierbar und Konsumenten wählerisch, verwöhnt und umkämpft. Da sich Produkte hinsichtlich der Qualität ähneln, ist eine Differenzierung über diese Komponente kaum mehr möglich.

Ihre Produkte allein entscheiden nicht darüber, ob Sie den Wettbewerb gewinnen. Es geht vielmehr darum, wie es Ihnen gelingt, Ihre Technologien, Ihr Know-how und Ihre Fertigkeiten im Rahmen von Kompetenzen zu bündeln. Eine Kernkompetenz besteht nicht nur aus einer einzelnen Fähigkeit, sondern umfasst eine Vielzahl, ein Bündel von Fähigkeiten bzw. Kompetenzen. Eine Kernkompetenz ist die Summe der Fähigkeiten und Kompetenzen, die über einzelne Organisationsbereiche hinausgehen. Eine Kernkompetenz hat also zentrale Bedeutung für Ihr Unternehmen.

Folgende Fragen sind zu Kernkompetenzen relevant:

- Was zeichnet Ihr Unternehmen aus?
- Worin ist Ihr Unternehmen besonders gut?
- Wer genau sind Ihre Kunden?
- Wie erkennen wir die Wünsche und Bedürfnisse unserer Kunden?
- Wie schaffen wir Fans für unser Unternehmen?
- Wofür bezahlen Ihre Kunden?

Die Analyse Ihrer Kernkompetenzen dient dazu, herauszufinden, in welchen Bereichen Sie Wettbewerbsvorteile haben. Es geht also darum, herauszufinden, wo Sie Vorteile bei Ressourcen und Fähigkeiten haben. Diese müssen Sie dann identifizieren. Um die Analyse durchzuführen, beschreiben Sie die Prozesse und Abläufe Ihres Unternehmens und bewertet Ihre eigenen Ressourcen und Fähigkeiten im Vergleich zum Wettbewerb. Dadurch schaffen Sie die Basis, um Kernkompetenzen zu identifizieren und diese weiterzuentwickeln.

Eine nachhaltige und tiefgehende Analyse setzt ein tiefgreifendes Verständnis von Ihren Prozessen und Abläufen voraus. Dieses müssen Sie in Relation zu Ihren Ressourcen und Fähigkeiten bringen.

Es geht nicht allein um die Betrachtung von Produkten und Märkten. Durch die Analyse Ihrer Kernkompetenzen erweitern Sie den Blick. Kernkompetenzen bilden die Basis für eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. Diese charakterisieren die Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten, die es Ihrem Unternehmen ermöglicht, dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Kernkompetenzen sind dabei nicht auf einzelne Produkte oder Märkte beschränkt. Diese Kenntnis dient als Leitlinie für Veränderungen in Ihren Angebotsportfolios. Hierzu kombinieren Sie das, was Sie am besten können, variieren es, wenden es erneut an und verstärken so weiter Ihre Fähigkeiten und Ihren Wettbewerbsvorsprung.

1.1 Kompetenzen = Fähigkeiten und Fertigkeiten

Sowohl Ihre Ressourcen als auch Fähigkeiten und Fertigkeiten können Kompetenzen darstellen. Beispiele für Ressourcen sind dabei Ihre Anlagen, Rohstoffe oder Standorte, zusätzlich auch Know-how, Patente oder Markenrechte. Ihre Fähigkeiten, Ihre Expertise in einem speziellen Bereich dient dazu, die vorhandenen Ressourcen erfolgreich zu nutzen. Sie sind tief in den Organisationsstrukturen und Prozessen Ihres Unternehmens eingewoben.

Diese Ressourcen und Fähigkeiten beschreiben die Kompetenzbasis Ihres Unternehmens. Die besonderen und erfolgskritischen Kompetenzen werden als Kernkompetenzen bezeichnet. Als Beispiele lassen sich die besondere Fertigkeiten beim Ablauf und bei der Koordination Ihrer Produktionsverfahren anführen oder Ihr Wissen zur Nutzung von Technologien, besondere Verfahrenstechniken oder Formen der Arbeitsorganisation in Ihrem Unternehmen. Die Kernkompetenzen münden meist als Ergebnis im Rahmen dieses komplexen Zusammenspiels. Die Basis hierfür sind intensive Kommunikation und Abstimmung, ausgeprägte Interaktion Ihrer Mitarbeiter und das bewusste Überschreiten organisationaler Grenzen. Erst dadurch entstehen neue Einsichten, Erkenntnisse, Produktionsverfahren und Anwendungsmöglichkeiten, die dann in Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile münden.

1.2 Kernkompetenzen

Als Merkmale von Kernkompetenzen können Sie die folgenden Kriterien betrachten. Zum einen haben Sie durch die geschickte Nutzung von Kernkompetenzen einen möglichen Zugang zu verschiedenen Märkten. Dies können einerseits unterschiedliche geografische Märkte sein, spezielle Produktmärkte und sogar eigenständige Geschäftsfelder. Als Beispiel lässt sich hier die Firma Canon anführen, die geschickt ihre jeweilige Stärke bei Feinoptik, Präzisionsmechanik und Mikroelektronik genutzt hat. So konnten durch Kombination und Nutzung von Kernkompetenzen verschiedene Geschäftsfelder im Bereich Kameras und Kopiertechnik besetzt werden.

Zudem liefern die Kernkompetenzen als weiteres Kriterium für Ihren Kunden einen deutlichen und wahrnehmbaren Vorteil. Dadurch erreichen Sie eine gewissen preisliche Immunität. Ihr Kunde ist bereit, für diesen Vorteil einen entsprechend höheren Preis zu zahlen. Als Beispiel können hier die ersten iPhones bzw. auch iPads von Apple angeführt werden. Diese hatten eine gewisse preisliche Alleinstellung, was Apple in der Folge nutzte, um zu einem der profitabelsten Unternehmen aufzusteigen.

Schliesslich lassen sich Kernkompetenzen nur schwer imitieren oder substituieren. Es gibt eine hohe Wettbewerbshürde. Zwar können sich Ihre Wettbewerber die nötigen Technologien aneignen, welche die Basis für Ihre Kernkompetenz im Unternehmen darstellen. Es fällt ihnen jedoch schwer, das ganze Know-how in den Köpfen ihrer Mitarbeiter und in den Prozessen abzubilden. Daher tun sich manche Wettbewerber in Asien schwer, trotz Kenntnis der Technologie die gleiche Qualität von Produkten zu liefern. Dies ist natürlich ein andauernder Wettbewerbsprozess, bei dem Sie nicht zurückfallen dürfen und immer eine Nasenlänge voraus sein müssen, um weiterhin am Markt zu bestehen.

Kernkompetenzen können auch spezifische Fähigkeiten einzelner Ihrer Mitarbeiter darstellen. Dies können handwerkliches Geschick, Motivation oder besondere Kommunikationsfähigkeiten sein. Es können auch durch langjährige Erfahrung gewonnene Erkenntnisse zu Technologien und Prozessen sein. Zudem finden sich Kernkompetenzen auch in einem speziellen Know-how wieder, wie einer besonderen Rezeptur oder einer einzigartigen Zusammensetzung. Insbesondere werden Kernkompetenzen durch langjährige Erfahrungen und Entwicklungsprozesse gewonnen. Kernkompetenzen schaffen eine Einzigartigkeit, die auch Kunden wahrnehmen und honorieren. Diese sind von Wettbewerbern nur schwer zu imitieren.

Der Aufbau und die Verwertung Ihrer Kernkompetenzen fordern Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter ständig, Ihre Fähigkeiten, Ihre Fertigkeiten, Ihr Wissen und Ihre Technologie auf den Prüfstand zu stellen und sich weiterzuentwickeln. Dies gilt auch für Ihre Einstellung und den Midset Ihrer Mitarbeiter. Bekanntlich ist das Bessere des Guten Feind. Das heisst, Sie müssen teilweise in kurzer Zeit und mit entsprechender Energie Neues einführen und das Bewährte weiterentwickeln.

Die Dynamik, die sich auf den Märkten abspielt, und die Ansprüche Ihrer Kunden erfordern einen unternehmensweiten Lernprozess. Eine Kernkompetenz ist kein stabiler Bestandteil Ihres Unternehmensvermögens. Dieser entwickelt sich in der Art, wie es Ihnen gelingt, den Markt und insbesondere Ihren Kunden zu überzeugen, immer wieder bei Ihnen zu kaufen. Dies ist ein langfristiger, intensiver und andauernder Prozess.

1.3 Beziehungskultur zum Kunden

Dazu müssen Sie in enger Abstimmung mit Blickrichtung auf Ihren Kunden laufend Informationen sammeln und sich kontinuierlich mit Ihrem Kunden und seinen Bedürfnissen beschäftigen. Diese Beziehungskultur prägt einen wichtigen Aspekt der Kernkompetenz. Die Herstellung und Aufrechterhaltung von persönlichen Kontakten mit Ihren Kunden, um aus erster Hand Informationen zu erhalten, die Wichtigkeit einer langfristigen vertrauensvollen Kundenbindung hat eine hohe Bedeutung für Kontinuität und Loyalität. Diese zahlen klar auf die Kernkompetenz ein.

Wichtig ist, dass die langfristige Zusammenarbeit nicht zur Routine, die Kundenloyalität nicht zu Betriebsblindheit und zufriedener Passivität führt. Es geht vielmehr nicht um ein einfaches «Anpassen». Für langfristigen Erfolg müssen Sie die kontinuierlichen Informationen, die Sie durch die Zusammenarbeit mit Ihrem Kunden erhalten, frühzeitig für die Weiterentwicklung Ihrer Produkte und Dienstleistungen einsetzen.

Wenn Sie sich als Unternehmen um die Zufriedenheit Ihrer Kunden bemühen, dann müssen Sie sich mit der Entwicklung der Wünsche Ihrer Abnehmer beschäftigen. Diese Wünsche sind vielfach verdeckt und nicht auf den ersten Moment erkennbar. Sie müssen ermitteln, worin die wahrgenommenen Stärken durch den Kunden von Ihnen und denen Ihrer Wettbewerber liegen. Zudem welche Erfahrungen Ihre Kunden mit Ihren Produkten und Dienstleistungen gemacht haben. Kernkompetenzen entwickeln Sie nur, wenn Sie ein für Lernen und Informationsflüsse offenes Unternehmen haben.

Sinnvoll ist es daher, dass Sie Verantwortliche aus allen Bereichen mit Ihren Kunden sprechen lassen. Das gilt insbesondere für Abteilungen wie Produktion oder Forschung. Auf diese Weise gewinnt jeder Mitarbeiter einen unmittelbaren Eindruck von den Anforderungen, unter denen das Produkt angewandt wird.

Die Entwicklung der Kernkompetenzen Ihres Unternehmens ist nicht einfach nur eine Aufgabe zur Gestaltung der Kundenkommunikation, der Informationsflüsse und der Organisationsstruktur. Vielmehr ist das Engagement aller Führungskräfte, des obersten Managements und von Ihnen als Unternehmer für den Erfolg zwingend erforderlich.

Kernkompetenzen setzen voraus, dass Ihre Kollegen und Sie über echte Erfahrungen mit dem Kunden verfügen und selbst wahrnehmen. Das befähigt Sie dann dazu, immer wieder die Frage nach dem Kundenbezug zu stellen und so den Fokus richtig zu justieren. Nur so wird es Ihnen gelingen, durch den gemeinsamen Entwicklungsprozess aller Führungskräfte und Mitarbeiter das Leistungsprofil Ihres Unternehmens mit dem Anforderungsprofil Ihres Kunden kontinuierlich anzugleichen und weiterzuentwickeln.

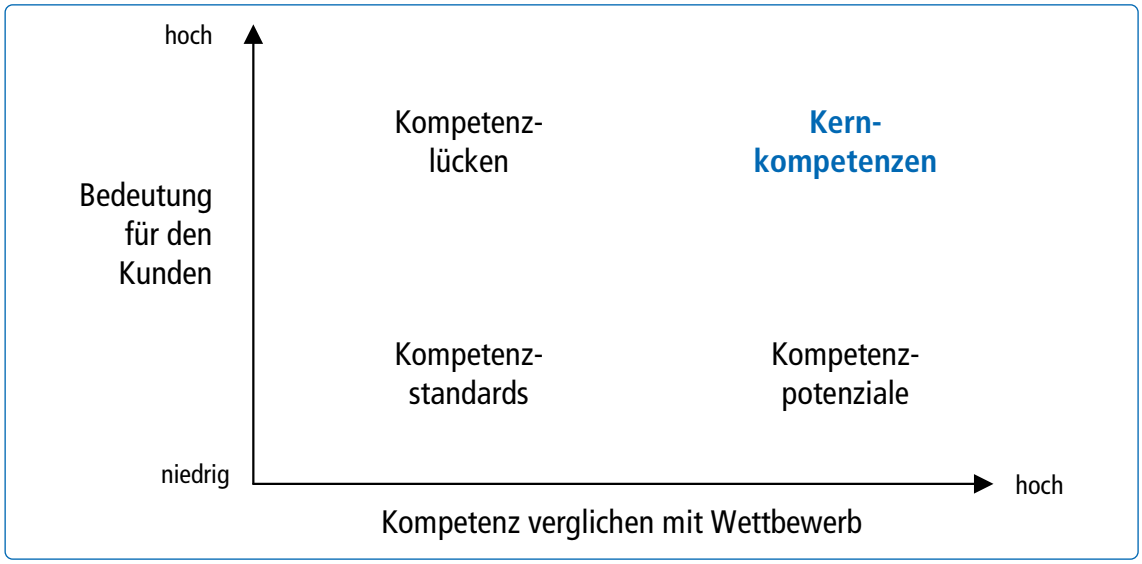

Abbildung 1: Kernkompetenzen