

Loyale Geschäftskunden mit gutem Service gewinnen

Ob Kunden kaufen, entscheidet sich an den Punkten, an denen sie mit einem Unternehmen in Kontakt treten. Ob sie wiederkaufen auch. Gerade wenn Produkte austauschbar sind, ist der Service der entscheidende Faktor für Wachstum und Profitabilität.



Nach wie vor verlieren Unternehmen – auch jene mit innovativen, hochwertigen Produkten – ihre Kunden im After-Sales-Bereich. Der Fokus liegt zu sehr auf dem Produkt und zu wenig auf den Service-Abläufen entlang der Supply-Chain. Die Chancen, durch optimale Service-Angebote die Kundenloyalität zu steigern und Geld zu verdienen, bleiben vielfach ungenutzt. Die Handels-, Service- und Vertriebsorganisation komplett am Kunden auszurichten, ist jedoch ein entscheidender Erfolgsfaktor und ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb.

Jeder Kontakt zählt: von Außendienst bis Verpackung

Ob Kunden kaufen, entscheidet sich an den Punkten, an denen sie mit einem Unternehmen in Berührung kommen. Ob sie treu bleiben auch. Jeder Kontakt zählt. Die wertvollste Basis, die richtigen Service-Leistungen zu identifizieren, sind die Kundenbeziehungen und Kundenkontakte. Egal, ob ein Kunde beim Außendienst, im Service-Center oder beim Kundendienst anruft, ob er im eKatalog bestellt, ein Kontaktformular ausfüllt oder eine Mail schreibt, sein Anliegen muss an den richtigen Stellen die richtigen Handlungen auslösen, die zu den Kundenleitlinien des Unternehmens passen.

Am Kundenleitbild orientiert sich alles Handeln im Unternehmen. Es ist der Treiber für die Kontaktpunkte, begründet die Prozesse und setzt die Standards im Umgang mit Kunden. Aus ihm ergeben sich die Regieanweisungen an die Mitarbeiter. Das Kundenleitbild ist die Basis der Service-Kultur. Eine Kundenkontaktpunkt-Analyse kann helfen, ein Kundenleitbild zu entwickeln.

Kundencenter, Auslieferung, Kundendienst, Rechnungswesen, Homepage, Webshop: Selbst die Verpackung sollte zum Leitbild passen und prägt als wichtiger Kontaktpunkt den Gesamteindruck.



MATTHIAS FREDE,
Geschäftsführer der CC Management
Consulting GmbH, Kahl am Main.

Wer aus den Kundenbeziehungen und den Erfahrungen lernt, die Kunden mit dem Unternehmen machen, kann neue Potenziale identifizieren. Der Service spielt hierbei in Zukunft eine zentrale Rolle!

Geschäftskunden ticken anders als Privatkunden

Dabei verhalten sich Geschäftskunden anders als Privatkunden. Sie nutzen die Produkte, die sie einkaufen, selten selbst. Dafür erwarten sie, dass die eingekaufte Leistung zu optimalem Preis und Aufwand ihr Unternehmen in die Lage versetzt, gute Ergebnisse zu erzielen und ihre Kunden nachhaltig zufrieden zu stellen. An den Berührungspunkten zum Lieferanten haben Entscheider, Beeinflusser, Informationssammler und Nutzer unterschiedliche Bedürfnisse und tauschen sich über ihre Erfahrungen intern auch aus (Lieferantenbewertung). Diese unterschiedlichen Erwartungen der verschiedenen Adressaten müssen in die Analyse der Kontaktpunkte im B-to-B-Sektor einfließen.

Wie gut ist unser Service wirklich und wie zufrieden sind unsere Kunden? Eine Kontaktpunkt-Analyse umfasst immer die gesamte Service-Kette. Schließlich erlebt der Kunde die Unternehmensleistung als Ganzes. Ziel der Analyse ist, Kundenzufriedenheit und Loyalität durch gezielte, miteinander verzahnte Maßnahmen entlang der einzelnen Touchpoints zu optimieren. Oft stören Kleinigkeiten:

- Anfragen werden spät oder gar nicht beantwortet
- Rückrufe erfolgen nicht zeitnah/nicht am gleichen Tag
- Kunden müssen auf zugesagte Informationen und Angebote lange warten
- versandte Informationen werfen mehr Fragen auf, als sie beantworten
- Kunden erhalten ungenaue Lieferauskünfte
- über Verzögerungen wird nicht proaktiv informiert



- wer anruft, landet in der Warteschleife
- die Erreichbarkeiten passen nicht zu den Geschäftszeiten der Kunden
- Außen-, Kundendienst, Buchhaltung, Innendienst sind schlecht erreichbar
- bei Anfragen werden Kunden zwischen den Abteilungen „herumgereicht“
- der Rechnungsaufbau ist unklar, das Format passt nicht zum elektronischen Verarbeitungsprozess des Kunden
- Reklamationen werden nicht zeitnah bearbeitet.

Meist werden nur Teilbereiche der Service-Kette untersucht. Doch auch nachgelagerte Kontaktpunkte wie die Logistik (passen Service-Level und Erscheinungsbild der beauftragten Spedition zum Portfolio, sind die

Lieferinformationen eindeutig?) oder die Rechnungsstellung (sind alle Rechnungsposten nachvollziehbar?) beeinflussen das Kundenerlebnis und werden von Geschäftskunden auch so bewertet.

**Kundenkontakte:
Basis für Wachstum und Profitabilität**

Unternehmen sollten Kundenerfahrungen regelmäßig erfassen. Rückschlüsse aus vorhandenen, alten Analysen reichen für eine aktuelle Bewertung nicht aus. Kundenkontakte sind eine Goldmine – aus ihnen lassen sich Qualitäts- und Produktverbesserungen ableiten und neue Angebotsvarianten identifizieren. So wird die Vielzahl an Kontakten, die Unternehmen zu ihren Kunden haben, zur Basis für künftige Wachstumsimpulse. Womit erreichen wir die höchste Weiterempfehlungsrate? Womit haben wir bei unseren Kunden den größten Erfolg? Diese Fragen gilt es, immer wieder zu beantworten.

In dieses Innovations-Scouting sollten alle Mitarbeiter im Kundenkontakt einbezogen werden und bei jedem Kontakt auf Optimierungspotenziale achten. Das Ziel: „Das, was Kunden fordern, und was wir heute noch nicht leisten, wollen wir künftig anbieten.“

Attraktive Service-Leistungen sind wichtige Unterscheidungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb und garantieren profitable Zusatzgeschäfte. Erfolgreiche Beispiele sind:

- Lagermanagement mit Bestückungsservice für Industriekunden
- Finanzierungsangebote für den Geschäftsaufbau, kombiniert mit Lieferverpflichtungen
- Training und Weiterbildung von Kunden (Technik/Verkaufsakademien)

KUNDENKONTAKTPUNKT-ANALYSE AM BEISPIEL GETRÄNKE-VERTRIEB

Verkaufsgebiete	Marktsegmente	Customer Touch Points	Kontaktwege	Kontaktgründe	Zufriedenheitskriterien	Optimierungsbereiche Service-Management
BY	Hilfsmarkt	TeleCenter Heute: KSC	Telefon Inbound/ Outbound	Bestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtzufriedenheit • Telefonfunktion • Erreichbarkeit • Freundlichkeit • Schnelligkeit 	Service-Strategie Service-Prozesse Service Organisation und Schnittstellen Training
OST			Schrift (Fax, Mail, EDI)	Aktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungskompetenz • Zuverlässigkeit der Zulagen • Fairness der Lösung • Individuelles Eingehen 	
SW	Hilfsmarkt	Verkaufsberater	Technische Störung	Information/ Anfrage	<ul style="list-style-type: none"> • Bewertung • Erreichbarkeit Aufteilen / Erscheinungsbild • Informationen 	
NW			Techniker	Anderung	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit Aufteilen / Erscheinungsbild • Warenmauslieferung • Pünktlichkeit • Aufteilen / Erscheinungsbild • Termintreue • Vollständigkeit • Packungsqualität • Haltbarkeit • Korrektheit • Rechnungsaufbau 	
BW	Hilfsmarkt	Logistik: Fahrer	Logistik: Fahrer	Reklamation/ Beschwerde	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit Aufteilen / Erscheinungsbild • Termintreue • Vollständigkeit • Packungsqualität • Haltbarkeit • Korrektheit • Rechnungsaufbau 	
RH			Logistik: Lieferung	Finanzen: Rechnung		
N						

resultierendes Ergebnis
Loyalität: Einstellung, Net Promoter Score & Wiederkaufswahrscheinlichkeit
Handlungsrelevanz & Kundenerwartungen

Quelle: CC Management Consulting GmbH

- Vertriebspartnerschaften („Alles aus einer Hand“)
- umfassende Problemlösung (Systemintegration)
- Leasing, Objektplanung, Beratung
- Marketingleistungen und Verkaufs-Promotionen für Handelspartner
- Verkaufunterstützung gegenüber Endkunden (Terminvereinbarungen, Betreuung im After Sales)
- Gebrauchtmachines-Vertrieb und -Wartung
- Wartungsservices und Logistikdienstleistungen.

Kontaktpunkt-Analyse: So gehen Sie vor

Bei einer Kundenkontaktpunkt-Analyse werden alle Kontaktpunkte chronologisch und abteilungsübergreifend aufgelistet. Die Grundfrage lautet: Wie gut sind wir an den Berührungspunkten aus Sicht unserer Kunden? Und wie gut sollten wir aus ihrer Sicht dort sein?

STATUS QUO

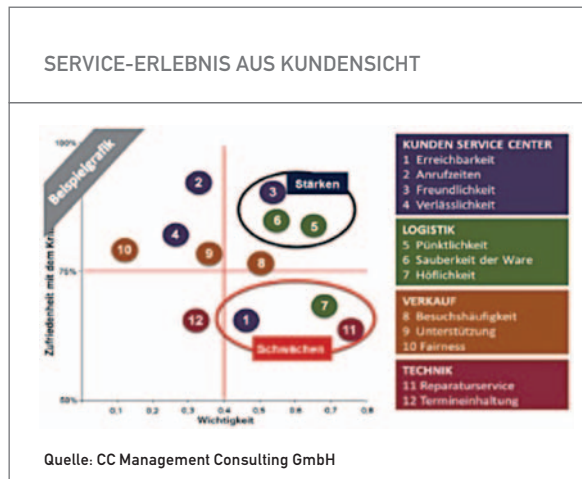
- Wann, wo und wie nehmen Kunden mit uns Kontakt auf?
- Wie unterscheiden sich hierbei die verschiedenen Kundengruppen/Ansprechpartner?
- Welche Anliegen haben sie an welchem Kontaktpunkt? Warum nehmen sie Kontakt auf?
- Was erleben Kunden an den Kontaktpunkten heute? (Kundenbefragung!)
- Welche Service-Leistungen bieten wir aktuell in jeder Stufe?

ERWARTUNGEN

- Welche Erwartungen haben Kunden in der jeweiligen Kontaktstufe? (Kundenbefragung!)
- Mit welchen Maßnahmen lassen sich die Kundenerwartungen erfüllen/überbieten?
- Welche Maßnahmen betreffen welche Abteilungen und Kontaktkanäle?
- Welche neuen Service-Standards/-Levels definieren wir für welchen Kontaktkanal?

AUSBLICK

- Welche weiteren Service-Erlebnisse können unseren Kunden das Leben erleichtern?



- Was tun Kunden in den drei bis fünf Minuten vor und nach der Kontaktaufnahme und wie können wir sie dabei unterstützen?
- Was könnte für sie darüber hinaus hilfreich und attraktiv sein? (Befragung!)

Entscheidend für die Kundenzufriedenheit ist eine eindeutige und verlässliche Kommunikation. Kunden, die zutreffende Lieferinformationen erhalten, die alle Rechnungs- und Angebotsposten verstehen, die sich auf zugesagte Termine verlassen können, rechtzeitig über Änderungen informiert werden, die auf Rückfragen umgehend Antwort erhalten, haben kaum Grund zur Beanstandung.

Auch ein effektives Schriftlichkeits-Management ist wichtig. Das bedeutet: Was passiert mit Anfragen per E-Mail, über Web-Kontaktformulare, Anfragen, die beim Außendienst eingehen oder die beim Innendienst auflaufen? Auch hierfür brauchen Unternehmen festgelegte Prozesse, die genau definieren, wer für welche Anfragenart verantwortlich ist und bis wann eine Rückmeldung/Lösung für den Kunden erfolgen sollte (Definition Service-Level).

Greifen alle Maßnahmen ineinander und überzeugt die Service-Kette als Ganzes, entsteht eine konsistente und nachhaltige Kundenwahrnehmung und damit die Basis für ein dauerhaftes und profitables Wachstum.

von Matthias Frede