



Kundenfokus

Eine Initiative zur nachhaltigen Leistungsverbesserung

trans_m AG
Querstrasse 4
CH-8304 Wallisellen
Switzerland

phone +41 43 233 32 13
fax +41 43 233 32 15
e-mail office@transm.ch
url www.transm.ch

Business Partner CNI CareerNet International

Ihre Fragestellung

Jede Begegnung mit dem Kunden ist ein «Augenblick der Wahrheit» und die Firma als Ganzes steht dabei jedes Mal auf dem Prüfstand. Produktqualität ist heute Voraussetzung und nicht mehr Inhalt, um den Kunden zufrieden zu stellen; die Interaktion mit dem Kunden ist genau so von Bedeutung wie auch die Erwartung, die ich an die Leistung eines Unternehmens stelle. Die Kundenloyalität hängt direkt von der Kundenzufriedenheit ab. In einem schönen Restaurant war ich das letzte Mal, wenn man von einem arroganten und unfreundlichen Kellner bedient wird. Die Freude an einem neuen Produkt verfällt schnell, wenn man bei einem Problem für eine halbe Stunde in der Warteschlange einer Hotline steckt und eine unbrauchbare Information auf der Website eines möglichen Lieferanten lässt mich rasch zur Konkurrenz klicken.

Sie stellen sich die Frage, wie kann ich die Kundenzufriedenheit erhöhen? Welche Strategie muss ich anwenden, damit ich eine nachhaltige Kundenbeziehung aufbauen und die Kundenzufriedenheit steigern kann? Die empfundene Kundenzufriedenheit hängt von drei wesentlichen Elementen ab:

- Produkt
- Brand
- Berührungspunkte

Um die empfundene Kundenzufriedenheit zu halten oder zu steigern, müssen diese drei Elemente im Einklang stehen. In

einer Kundenfokus Initiative steht der Berührungspunkt mit dem Kunden im Mittelpunkt. Es geht dabei nicht um die Formulierung einer neuen Strategie, vielmehr wird die Frage der Firmenkultur aufgegriffen. Die Kultur innerhalb der Firma reflektiert sich im Verhalten der Mitarbeitenden im Umgang mit den Kunden. Konsequentes Vorleben des erwarteten Verhaltens, Schulung, Messung und Belohnung für aussergewöhnliche Leistungen im Sinne des Kunden und des Unternehmens kann die kundenorientierte Firmenkultur sein. Darauf baut eine erfolgreiche Unternehmensstrategie auf.

Zielpublikum

Sämtliche Mitarbeitenden, die eine Rolle beim Schaffen von Wert für den Kunden spielen: Im Verkauf, Service, Help-Desks, Call Centers, technischem Support, IT, Logistik, Finanz und Administration. Alle, die dazu beitragen, Kundenerwartungen zu erfüllen oder zu übertreffen – kurz, das gesamte Unternehmen.

Ihre Lösung mit trans_m

Wie läuft ein Change Prozess ab?

Der Verlauf eines Kundenkontaktes wird wesentlich von der Unternehmenskultur geprägt. Bei einer Kundenfokus Initiative steht die Veränderung der Unternehmenskultur im Zentrum. Eine solche Veränderung muss behutsam angegangen werden und kann nicht von heute auf morgen umgesetzt werden. Der Change Prozess findet daher über acht verschiedene Stufen statt:

Bewusstseinsbildung: Zu Beginn müssen der Markt und die verschiedenen Berührungspunkte zwischen dem Unternehmen und den Kunden untersucht werden. Ein Blick kann auch der Konkurrenz gehören. So kann auch der Unterschied zwischen Kundenerwartung und Kundenzufriedenheit und -loyalität festgestellt werden.

Bildung eines Change Teams: Die Gruppe muss so zusammengestellt sein, dass sie genügend Energie für das Anführen des Changes hat, als Team funktioniert sowie die wichtigen Meinungsführer in den Abteilungen vertreten sind und den Prozess so vorantreiben.

Entwicklung von Vision und Strategie: Gemeinsam muss eine Vision für den Kundenfokus erarbeitet werden, an dieser orientieren sich nachher alle Strategien.

Kommunikation der Vision: Sämtliche Kommunikationsmittel sollen eingesetzt werden, um die Vision zu kommunizieren. Es geht dabei vor allem darum, dass die Vision konstant präsent ist. Eine sogenannte «Guiding Coalition» definiert das vorbildliche Verhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Umsetzung der Aktion: Mögliche Hindernisse müssen erkannt und beseitigt werden. Die Systemstrukturen müssen dahingehend verändert werden, dass sie die Umsetzung der Kundenfokus Initiative fördern.

Kurzfristige Erfolge: Kleine Veränderungen werden sich schon nach kurzer Zeit einstellen. Mitarbeiter, welche diese Veränderungen bewirkt haben, sollen dafür honoriert werden.

Erfolgskonsolidierung: Systeme, Strukturen und Policies müssen dahingehend verändert werden, dass sie den Change Prozess unterstützen. Mitarbeiter, welche die Change Vision leben, müssen gefördert werden.

Verankerung der Veränderung in der Kultur: Durch kundenorientiertes Verhalten werden bessere Leistungen erbracht. In dieser Phase müssen Massnahmen entwickelt werden, um die Kulturveränderung nachhaltig abzustützen und weiterzuentwickeln.

„Bedürfnisse in der Hierarchie“

Eine Kundenfokus Initiative muss ihren Anfang in der obersten Hierarchiestufe finden. Das Executive Management muss von der Initiative überzeugt sein; sein Commitment zum Kundenfokus ist entscheidend. Das Executive Management geht auch als Vorbild voran und führt das mittlere Management in den Change Prozess ein. Das mittlere Management wird als Trainingsequipe für die Mitarbeitenden eingesetzt. Beim ganzen Prozess spielt das Vorleben der Kundenkultur über sämtliche Hierarchiestufen eine relevante Rolle.

Zeitlicher Ablauf einer Kundenfokus Initiative

Nachhaltige Kulturveränderung beansprucht Zeit. Innerhalb eines Jahres können erste Resultate sichtbar werden. Für eine umfassende Veränderung ist jedoch mit einem Zeitrahmen von bis zu drei Jahren zu rechnen. Die Umsetzung einer Kundenfokus Initiative erstreckt sich über fünf Phasen¹ (vgl. unten stehende Graphik):

Auftragsklärung und Konzepterstellung: In einer ersten Phase werden mit dem Executive Management die Ziele, das Commitment und das Vorgehen entwickelt (ca. 1-2 Monate).

Auswahl der Teilnehmenden: Es muss festgelegt werden, welche Mitarbeiter die Customer Fokus Initiative vorantreiben und welche Abteilungen oder Geschäftseinheiten prioritär berührt werden (ca. 1-2 Monate).

Durchführung der Trainingsmodule: In unterschiedlichen Abständen (ca. alle 2-3 Monate) findet ein Trainingsmodul statt. Zwischen den Modulen gibt es Aufgaben, die am Arbeitsplatz ausgeführt werden, damit eine Vernetzung zwischen Theorie und Praxis stattfindet (ca. 8-12 Monate).

Besprechung der Entwicklungswege: Im Anschluss an die Trainingsmodule werden die Entwicklungswege von einzelnen Mitarbeitern, Gruppen oder Abteilungen mit dem Auftraggeber besprochen (ca. 1 Monat).

Nachhaltigkeit: Durch die Evaluation des Programms und die Entwicklung von Folgemaßnahmen soll die Nachhaltigkeit sichergestellt werden (ca. 2 Wochen).

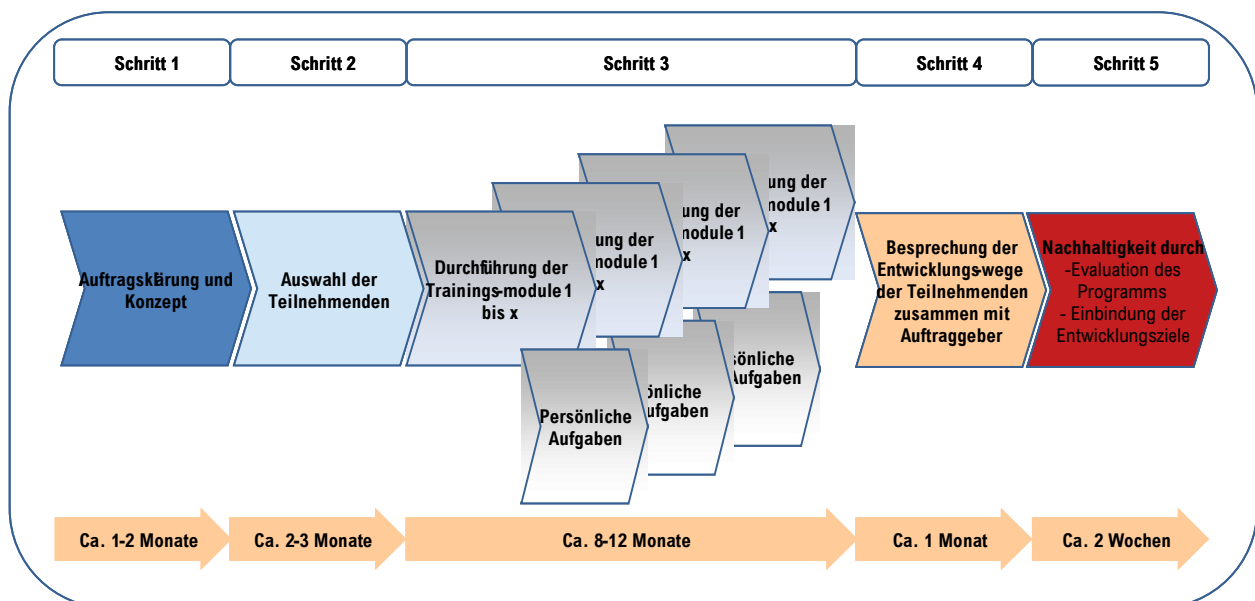


Abbildung 1: Zeitlicher Ablauf einer Kundenfokus Initiative

¹ Die in den Klammern angegebene Zeit bezieht sich auf den Zeitraum, während dem diese Phase stattfindet.

Elemente der Schulungseinheit

Bei der Kundenfokus Initiative ist das individuelle wie auch das kollektive Lernen von grosser Bedeutung. Es soll dabei das individuelle Verhalten verändert werden. Schulungseinheiten bestehen jeweils aus drei Elementen: Startphase, Themenphase und Verankerung. Mittels Methodenvielfalt soll das Lernen möglichst variantenreich gestaltet werden. Ein wichtiges Element bilden dabei Videosequenzen, die möglichst praxisnahe Situationen zwischen Kunden und Unternehmen aufzeigen. Solche Videosequenzen können generischer Art sein; sie können aber auch spezifisch für ein Unternehmen angefertigt werden. Ein wesentliches Ziel der Schulungseinheit besteht darin, die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Der Change Prozess soll nicht aufgelegt, sondern die Mitarbeiter sollen für diese Veränderung gewonnen werden. Die Mitarbeitenden müssen dabei die Kundenperspektive erkennen und erleben.

Ihr Nutzen

Mit einer Kundenfokus Initiative können Sie einen kaum kopierbaren Wettbewerbsvorteil erarbeiten, die Loyalität Ihrer Kunden und Mitarbeitenden markant verbessern. Die Interaktionen Ihrer Kunden mit Ihnen sollen dabei zu einem Erlebnis gemacht werden. Motivierte und engagierte Mitarbeiter werden bestrebt sein, die Bedürfnisse des Kunden zu verstehen und zu erfüllen. Ihre Kunden werden Ihnen dankbar sein.