WILDENMANN
Die Leadership Manufaktur

Kundenbegeisterung

Konzept eines Entwicklungsprogramms
zum Ausbau der Kundenorientierung

Wildenmann GmbH & Co. KG

Kundenbegeisterung

Inhalt

Ausgangslage und Auslegung des Projekts 2
Ziele und Stil des Vorgehens 3
Voraussetzungen für Kundenbegeisterung 5
Skizze des Programms 7
Bestandsstücke des Programms 8
Trainingsprogramm für die Sparks 11
Mitarbeiter-Workshops 15
Seminar für Führungskräfte 17
Befragungsinstrumente und Begleitprozesse 19
Kontakt 20

© WILDENMANN GmbH & Co. KG

Ausgangslage und Auslegung des Projekts

Das Beispiel-Unternehmen möchte mit einem Entwicklungsprojekt das Thema Kundenorientierung für alle Mitarbeiter*innen generell und bestimmte Zielgruppen speziell zu einer starken Entwicklung bringen.

Das Projekt soll eng gekoppelt werden an den unternehmerischen Erfolg des gesamten Unternehmens und stellt somit eine wichtige Investition für die Zukunft des Hauses dar.

Das gesamte Projekt gliedert sich in verschiedene Phasen:

Phase 1	Erstellung der Gesamtarchitektur, Ableitung eines zeitlich gegliederten Projektplans, Einbezug der Geschäftsleitung und der notwendigen Stakeholder, Gründung der Projektgruppe
Phase 2	Gründung des Projektteams und Sparks Group, Definition der Kundenbefragung und der Befragungstools
Phase 3	Kick-off Workshop 1: mit Führungskräften und Sparks Kick-off Workshop 2: mit Mitarbeitern
Phase 4	Pilotdurchführungen Mitarbeiter-Workshops
Phase 5	Durchführung der Mitarbeiter-Workshops, Umsetzung der Ergebnisse

Für die Durchführung der einzelnen Maßnahmen und für die Auslegung der Veranstaltungen gehen wir von folgenden Zahlen aus:

- Das ganze Projekt startet zunächst für die Zentrale. Dort werden ca. 37 Führungskräfte und ca. 250 Mitarbeiter*innen in die Gesamtmaßnahme miteinbezogen.
- Für die Service-Partner ist geplant, die betreffenden Führungskräfte in die Phase 3 miteinzu-beziehen.
- Ebenfalls sollen die Auslandsbeteiligungen zu einem späteren Zeitpunkt miteinbezogen werden.
- Der Einbezug der Tochterunternehmen wird noch diskutiert. Hier würden eventuell zeitverzogen weitere Workshop-Gruppen hinzukommen.

Das Programm soll umfassend und unternehmensweit durchgeführt werden. Es soll ein Prozess angestoßen werden, der die Fähigkeit und Mentalität zur Kundenbegeisterung ganzheitlich auf alle Mitarbeiter*innen überträgt.

Hintergrund hierfür ist die Erkenntnis, dass die Exzellenz in der Gestaltung des Kundenkontaktes aus strategischer Sicht für die Zukunft ein klares Differenzierungsmerkmal darstellen kann. Um eine solche

Mentalitätsveränderung herbeizuführen, braucht es eine intensive Einbindung aller Mitarbeiter*innen, um über die generative Beteiligung wirklich Commitment für die Sache aufzubauen.

Gleichsam sollen in einem parallelen Prozess alle Mitarbeiter*innen, die im faktischen Beratungs- und Verkaufskontext stehen, ein intensives Training erhalten, das ihnen hilft die Verkaufs- und Beratungsleistung zu verbessern, um so einen Beitrag für das Wachstum des Hauses zu leisten.

Es müssen auf der einen Seite die zentralen psychologischen Faktoren thematisiert werden, die entscheidend für den Verkaufserfolg sind. Auf der anderen Seite müssen verschiedene Nutzenlevel analysiert werden, um so über das Produkt und die Dienstleistung aber auch darüber hinaus Differenzierungsansätze zu liefern und zu realisieren.

Ebenfalls sollen die Service-Partner mit in dieses Programm einbezogen werden. Zeitverzogen werden die Auslandsvertretungen mit in das Programm aufgenommen.

Ziele und Stil des Vorgehens

Das grundsätzliche Ziel des Programms ist es, eine Differenzierungsstrategie zu verwirklichen, die sowohl eine psychologische wie auch eine ökonomische Komponente hat.

- **Psychologische Komponente:**
  Der Unterschied zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung ist, dass der Kunde in dem Feld Kundenbegeisterung anfängt Alternativen in der Wettbewerbsauswahl auszuschließen. Das Ziel ist also, einen Kunden ganz für sich und für immer zu gewinnen.

  Zufriedene Kunden sind hierfür nicht genug. Zufriedene Kunden werden bei einer neuerlichen Kaufentscheidung immer wieder alternative Wettbewerber ins Kalkül ziehen. Es muss also eine Konditionierung geschaffen werden, die zum Kunden so viel Vertrauen aufbaut, dass der Kunde sich schlussendlich nur noch für eine Alternative entscheidet.

  Das Thema Kundenbegeisterung ist in vieler Hinsicht ein Thema der persönlichen Bewusstheit. Das Thema kann oft diskutiert werden, was nicht hinreichend ist. Es muss gelingen, dass die Menschen das Thema Kundenbegeisterung stets bewusst haben und vorgehen nach dem Motto: „Es geht darum jeden Kunden bei jedem Kontakt zu begeistern". Die einfachste Möglichkeit dafür ist, das Bedürfnis des Kunden zu erkennen, sich darauf zu orientieren und dem Kundenbedürfnis intellektuell wie emotional zu entsprechen.

- **Ökonomische Komponente:**
  Viele Unternehmen können sich über Produkte und Dienstleistungen nicht mehr differenzieren. Die Qualität ist bei allen Wettbewerbern auf relativ gleich hohem Niveau.

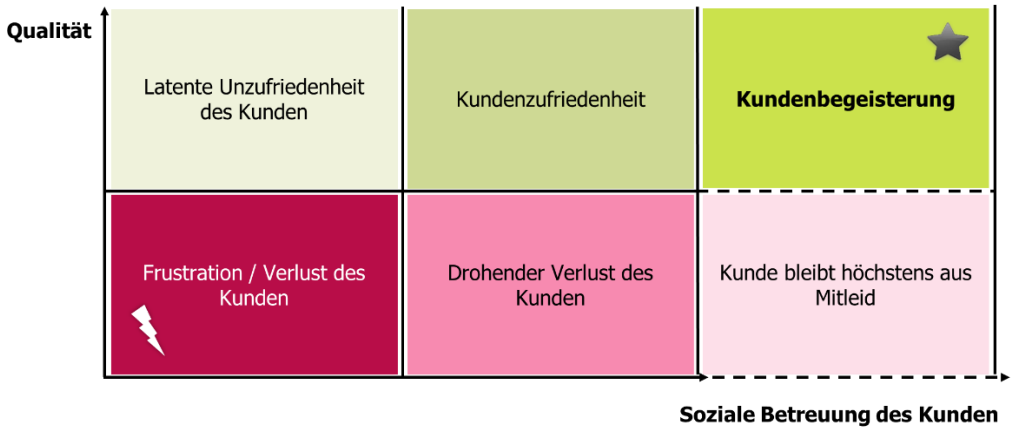
  Insofern stellt die Differenzierungsstrategie über die Kundenbegeisterung eine einzigartige Möglichkeit dar, sich marktrelevant zu differenzieren.

  Wenn es überdies gelingt, dem Kunden einen Zusatznutzen hinter der eigentlichen Dienstleistung zu offerieren, wird dieser Effekt nur noch verstärkt. Wenn es zudem gelingt im Sinne einer ganzheitlichen Beratung die Bedarfe des Kunden genau herauszuarbeiten und sie schlussendlich besser zu kennen als der Kunde selbst, entsteht ein weiterer Potenzierungsfaktor.

Diese Zusammenhänge müssen im Rahmen des Projektes sehr logisch und nachvollziehbar abgeleitet werden, sodass das ganze Projekt nicht als „Schönwetter"-Veranstaltung wahrgenommen wird, sondern stets der Sinn und die ökonomische Absicht verdeutlicht werden. Den Gesamtzusammenhang möchten wir an nachstehender Abbildung noch einmal aufzeigen:

© WILDENMANN GmbH & Co. KG

Kundenbegeisterung



Es lassen sich in Abhängigkeit und Qualität und sozialkompetenter Betreuung sechs Felder des Kundenkontaktes definieren, die dann auch die Positionierung der Kundenbegeisterung nochmals verdeutlichen.

Die Ziele des Programms sind:

1) Alle Bereiche mit Kundenkontakt haben Maßnahmen definiert, wie die Kundenzufriedenheit in Richtung Kundenbegeisterung gesteigert werden kann.
2) Die Führungskräfte sind sensibilisiert dafür, welche Relevanz ihre Entscheidungen und ihre Vorbildfunktion für das Erreichen der Service-Exzellenz hat.
3) Notwendige und hinreichende Faktoren für die Nachhaltigkeit der Service-Exzellenz auf persönlicher, prozessualer und Unternehmensebene wurden erhoben und umgesetzt.
4) Alle Mitarbeiter*innen mit unmittelbarem Verkaufs- und Beratungskontakt sind in der Lage eine hohe Resonanz zu den Kunden aufzubauen, um so neue Kunden zu erschließen und vorhandene Kunden in ihrem Engagement auszubauen.

Die wohl entscheidende Strategie, um diese Ziele zu erreichen, ist, möglichst viele Mitarbeiter*innen an der Erarbeitung der Veränderung zu beteiligen. Dabei heißt beteiligen nicht allein die Mitarbeiter*innen zu ihrer Einschätzung des Vorhabens zu befragen, vielmehr muss es gelingen, dass die Mitarbeiter*innen am Ausbau der gesamten Struktur aktiv mitwirken. Wird dieser Prozess mehrfach wiederholt, entsteht das Phänomen, dass Mitarbeiter*innen Verpflichtung für eine Sache übernehmen. Wir nennen das „Commitment durch psychologisches Investment".

© WILDENMANN GmbH & Co. KG

Voraussetzungen für Kundenbegeisterung

Kundenbegeisterung ist nicht einfach nur eine besondere Form von Serviceorientierung – sie ist mehr. Kundenbegeisterung ist eine Mentalität, die wiederum ein Abbild der Organisation, der Prozesse und der Menschen dahinter ist. Folgende Voraussetzungen für dauerhafte Kundenbegeisterung können benannt werden:

1. **Leadership**

   Mitarbeiter*innen zu Kundenbegeisterung zu führen bedeutet, Freiheit zu gewähren. Führungskräfte, die Mitarbeiter*innen als Förderer und Ratgeber zur Seite stehen, lassen deren Servicehaltung aufblühen. Mitarbeiter*innen brauchen die Freiheit, ihr Handeln selbst zu steuern. Dazu bedarf es Entscheidungskompetenz.

2. **Wertschätzung**

   Jeder sehnt sich nach Anerkennung, nach Wertschätzung, nach Zugehörigkeit. Exzellente Unternehmen feiern die Gemeinsamkeit und stärken so das Selbstbewusstsein jedes Einzelnen genau wie das des Teams. So entsteht eine große tragfähige Loyalität dem Unternehmen gegenüber.

3. **Training**

   Kundenbegeisterung verlangt nach Spitzenleistung. An der Spitze bleibt aber nur derjenige, der täglich trainiert. Auch wenn im Tagesgeschäft dazu scheinbar die Zeit fehlt: Service-Exzellenz braucht kontinuierliche gemeinsame Übung und Reflexion.

4. **Wachstum**

   Die besten Unternehmen ruhen sich niemals auf ihren Lorbeeren aus. Sie messen ihr Begeisterungs-Level und steigern es nach Möglichkeit auch dann noch, wenn sie an der Spitze stehen. Irgendwo findet sich immer noch etwas, das sich verbessern lässt. Seien Sie heute besser als gestern und morgen besser als heute!

5. **Personalauswahl**

   Exzellente Mitarbeiter*innen unterscheiden sich von mittelmäßigen Mitarbeiter*innen nicht durch ihre Kompetenzen, sondern durch ihre Haltung und ihre Empathiefähigkeit. Fachliche Kompetenzen lassen sich trainieren, Sympathie nicht.

© WILDENMANN GmbH & Co. KG

Kundenbegeisterung

Die Mitarbeiter*innen tauchen in der Aufzählung nur indirekt auf und doch bilden sie die Speerspitze der Kundenbegeisterung. Die Botschaft dahinter: Kundenbegeisterung braucht entsprechende Rahmenbedingungen. Diese werden mit diesem Konzept zwar tangiert, sind jedoch nicht der primäre Fokus des Programms. Gleichwohl zielt das Programm auch darauf ab, deutlich zu machen, an welchen der oben genannten Rahmenbedingungen Veränderungsbedarf besteht.

Alles in allem ist der Erfolg in dem Projekt, bezogen auf den/die einzelnen Mitarbeiter/in, abhängig von folgenden Faktoren:

a) Entscheidungskompetenz:
Der/Die Mitarbeiter/in muss in seinem Arbeitsbereich Entscheidungskompetenzen haben, um im Kundenkontakt in einem bestimmten Rahmen auch ohne Abstimmung handeln zu können. Es muss eine Art Überregel geben.

b) Mentalität:
Die Schaffung einer zu dem Projekt kompatiblen Mentalität bei möglichst vielen Mitarbeitenden ist Grundvoraussetzung für einen stabilen Erfolg.

c) Sprache:
Die Menschen müssen in ihrer Kommunikationsfähigkeit in der Lage sein, eine möglichst widerstandsarme professionelle Sprachhaltung einzunehmen und zu praktizieren.

d) Prozesse:
Die einzelnen Kundenkontaktpunkte müssen in ihrem prozessualen Zusammenhang hinsichtlich der Reaktionen der/die Mitarbeiter*in durchdacht sein. Die Prozesse müssen von den Mitarbeitenden eigenverantwortlich mit Motivation ausgeführt werden.

Skizze des Programms

Nachfolgende Skizze gibt einen Überblick über den Ablauf des Entwicklungsprogramms:

Bestandsstücke des Programms

Projektteams

Für die Durchführung des gesamten Programms sollte ein Projektteam, bestehend aus Vertrieb, Personal, Marketing und externer Beratung, gebildet werden. Das Projektteam trifft sich in regelmäßigen Abständen, abhängig von der Intensität des Projektes.

....haben Sie Interesse an unserem vollständigen Konzept, in welchem wir Ihnen die einzelnen Bestandsstücke des Programms im Detail aufzeigen?

Oder wünschen Sie ein individualisiertes Konzept für Ihr Unternehmen?

Kontaktieren Sie uns gerne schriftlich per E-Mail oder telefonisch.
Wir freuen auf den Kontakt mit Ihnen!

© WILDENMANN GmbH & Co. KG

Kontakt

WILDENMANN GmbH & Co. KG
Pforzheimer Str. 160 | D-76275 Ettlingen

Telefon +49-7243 5230800
Fax +49-7243 530850

Wildenmann Consulting AG Schweiz
Dorfstrasse 13a | CH-5628 Aristau

Telefon: +41 782676010

info@wildenmann.com
www.wildenmann.com

Bitte beachten Sie, dass das in unserem Ideenpapier entwickelte Dramaturgiekonzept copyrightgeschützt ist. Es darf von einem anderen Anbieter weder unverändert noch variiert aufgegriffen oder umgesetzt werden.