

## Kunden und Anforderungen

*„Wenn ich Hundefutter verkaufen will, muss ich erst einmal die Rolle des Hundes übernehmen; denn nur der Hund allein weiß ganz genau, was Hunde wollen.“*



**Die Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Kunden sind das Herz Ihres Engagements.** Es ist doch nichts schöner, als wenn Ihre Kunden begeistert sind von Ihren Leistungen und Produkten. „Der Kunde ist König.“ – Diese Aussage wird häufig als Inbegriff einer umfassenden Kundenorientierung gebraucht. Doch ist der Kunde wirklich König?

Ein König ist der höchste Herrscher eines Staates, dem man sich bedingungslos unterwirft. Geht es wirklich darum, sich ohne Bedingungen zu unterwerfen?

Im ersten Teil haben wir Ihre Mission bearbeitet, was Sie mitbringen, was Sie auszeichnet. In erster Linie geht es bei der Positionierung darum, **Ihre Stärken und Talente zum Wohle Ihrer Kunden einzusetzen, den Kundennutzen herauszustellen:** Was hat er davon, dass Sie bestimmte Dinge gut können?

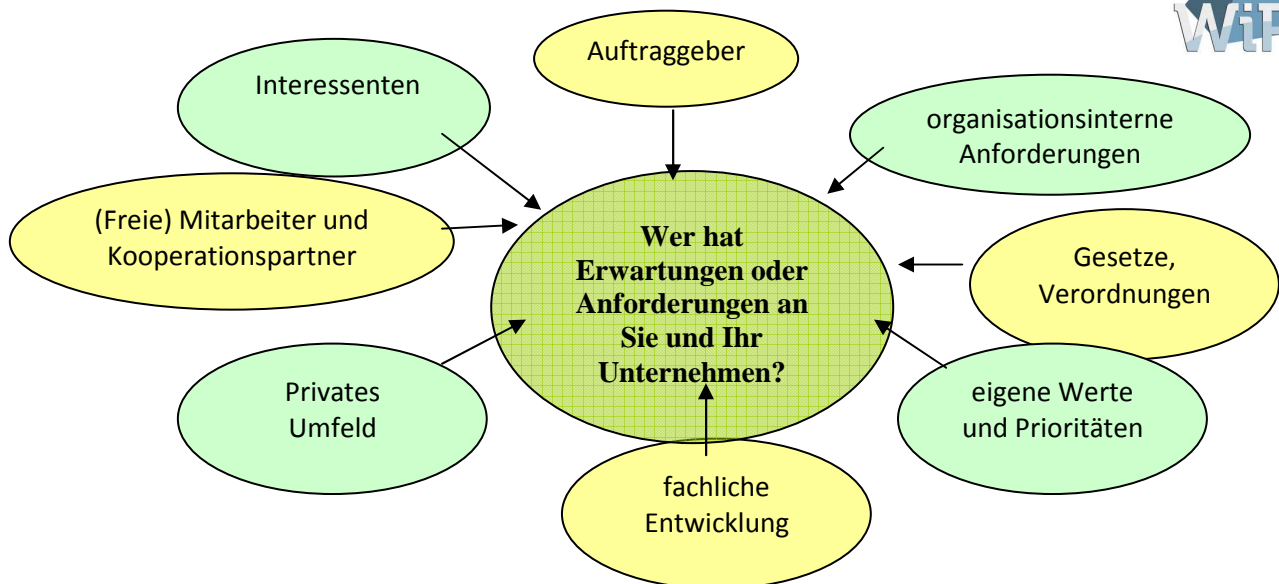
Die Perspektive der Kunden zur eigenen zu machen und sich in den Kunden hineinversetzen, das ist die Essenz der Kundenorientierung.

### Wer sind denn überhaupt meine Kunden?

Der Kundenbegriff wird in Literatur und Praxis sehr weit gefasst. Stakeholder, als interessierte Gruppen, umfassen letztendlich alle Gruppen, die etwas mit Ihnen und Ihrem Unternehmen zu tun haben und im weitesten Sinne interessiert sind an dem, was Sie tun.

Ihre unmittelbaren Kunden sind Ihre Auftraggeber, also alle, für die Sie Leistungen erbringen oder Produkte herstellen oder/und verkaufen. Wer aber hat noch Erwartungen an Sie?





Es gibt also noch viele andere Gruppen, die ein Interesse an Ihnen haben, aber auch Sie selbst bringen bestimmte Bedürfnisse und Ansprüche ein, die Sie in Ihrem Unternehmen verwirklichen möchten.

Tragen Sie zunächst alle Gruppen zusammen, die irgendwas von Ihnen wollen bzw. erwarten.

## Der Traum-Kunde

Als Mensch greifbar sein – das ist ja unser Vorteil als Selbstständige und Kleinunternehmer. Dieser Vorteil macht uns aber auch verletzlich, eben auch angreifbar. Wenn wir in unserer „Rolle“ (ist das eine Rolle für Sie? Oder etwas anderes?) abgelehnt werden und einen Auftrag nicht erhalten, kann es passieren, dass wir uns gleichzeitig als Mensch abgelehnt fühlen. Diese Verwobenheit kann uns schon manchmal echt zu Schaffen machen.

Vielleicht passt dann aber der potenzielle Kunde einfach nicht zu mir und ich passe nicht zu ihm und es ist ganz gut, dass aus der ganzen Sache nichts wird. Oder?

Wir können unsere Talente und Stärken am besten entfalten, wenn sie auf einen nahrhaften Boden fallen. Und dieser Boden passt idealerweise zu uns und unseren „Eigenarten“. Warum sollten wir Energie darauf verschwenden, Menschen zu umwerben, die offensichtlich nichts mit uns anfangen können? Und damit sind wir bei der Frage: Gibt es den perfekten Kunden für uns? Ich glaube, ja. Und ich glaube auch, dass es nicht nur effektiver ist, sondern auch viel mehr Freude macht, wenn wir für Kunden tätig sind, die zu uns passen und die genau das brauchen und wertschätzen, was wir mitbringen.



In Ihrem Arbeitsleben haben Sie schon für und mit vielen Menschen und Organisationen gearbeitet. Aus dem Positionierungs-Ansatz gibt es verschiedene **Grundannahmen**, die uns behilflich sein können:

- Je gleichartiger Zielgruppenprobleme sind, desto leichter können Sie eine überzeugende Leistung anbieten.
- Kleinere Zielgruppen führen paradoxerweise oft zu höheren Stückzahlen und zu größeren Rationalisierungseffekten.
- Kunden mit gleichartigen Problemen, Wünschen und Bedürfnissen kennen meist Menschen, die ähnliche Probleme, Wünsche und Bedürfnisse haben.
- Je besser Sie die Eigenarten und Probleme Ihrer Zielgruppe kennen, desto erfolgreicher können Sie als Problemlöser auftreten und werden als solcher akzeptiert.

**Sie sollten Ihre Zielgruppe von Herzen mögen.** Zum einen werden Sie mehr Spaß und Motivation spüren und zum anderen wird Ihnen entsprechend mehr Vertrauen und Zuneigung von Ihren Kunden entgegengebracht. 68 Prozent aller Kunden gehen, weil sie Gleichgültigkeit verspüren.

Wer waren und sind denn bisher Ihre Kunden? Was zeichnet sie aus? In welcher Branche sind sie unterwegs? Was ist ihnen wichtig? Was schätzen Sie an ihnen?

Unter den vielen Kunden werden Sie bestimmt einen finden, für den Sie besonders gern arbeiten. Was gefällt Ihnen denn so an ihm und an der Arbeit mit ihm? Welches Gefühl vermittelt er Ihnen? Wie ist die Zusammenarbeit? Wie gehen Sie miteinander um? Welche besondere Art hat dieser Kunde?

Stück für Stück wird sich für Sie das Bild verdichten.

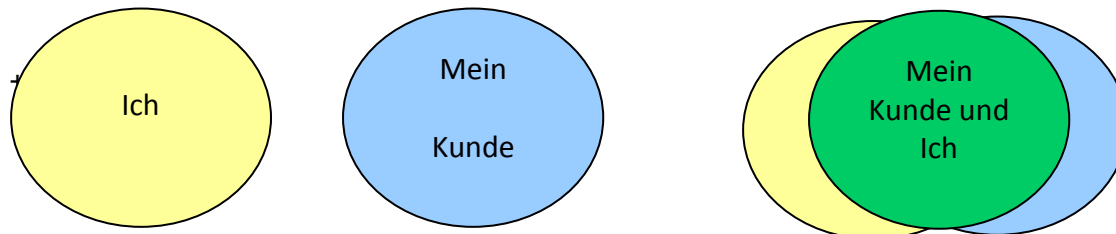
- Mein perfekter Kunde ist...
- Ihm ist besonders wichtig, dass ...
- Meinen perfekten Kunden motiviert ...
- Seine Branche kennzeichnet...
- Seine typischen Problemlagen sind ...
- Der Kunde passt besonders gut zu mir, weil ...
- Mein perfekter Kunde erwartet ...

Wenn Sie für mehrere Zielgruppen arbeiten, versuchen Sie sich doch mal an einer Bewertung der Gruppen: Wie angenehm ist Ihnen diese Kundengruppe? Wie lohnend (ideell und gute Bezahlung) sind die Aufträge für diese Gruppe? Wie zielführend ist die Arbeit für Sie – also: Bringt diese Arbeit Sie Ihren eigenen Unternehmenszielen näher?

Die Zielgruppenzusammensetzung kann einen unterschiedlichen Fokus haben, z.B. branchenbezogen, berufsbezogen, positionsbezogen, persönlichkeitsbezogen, geschlechts-bezogen, altersbezogen oder problembezogen. Können Sie vielleicht ein gemeinsames Band erkennen, was Ihre Zielgruppen kennzeichnet und miteinander verbindet?



Und im nächsten Schritt können Sie schauen: Was ist das verbindende Element zwischen mir, meinen Werten, Stärken und Kompetenzen, und denen meiner liebsten Kunden. Je deckungsgleicher beide Positionen sind, desto eher sind Sie schon dort angekommen, wo Sie eigentlich hin möchten.



## Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen erkennen und umsetzen

### Welche Anforderungen stellen Ihre Kunden und all die anderen Gruppen?

- Zielgruppen (Interessenten und Auftraggeber)
- Gesetzgeber
- (freie) Mitarbeiter und Kooperationspartner
- Sie selbst und Ihr Unternehmen
- fachliche Anforderungen der Branche
- Qualitätsanforderungen

**Welche Erwartungen haben Ihre Kunden?** Was wünschen sie sich von Ihnen und Ihren Leistungen und Produkten? Was brauchen sie? Wie können Sie dabei helfen, diese Bedürfnisse zu befriedigen und die Problemlagen Ihrer Kunden zu lösen?

**Kunden verlangen Produkte und Leistungen mit Merkmalen, die ihre Erfordernisse und Erwartungen erfüllen.** Diese Erfordernisse und Erwartungen werden in Produktspezifikationen ausgedrückt. Kundenanforderungen können vom Kunden vertraglich festgelegt oder vom Unternehmen selbst ermittelt werden. In beiden Fällen befindet letztlich der Kunde über die Annehmbarkeit der Leistung.

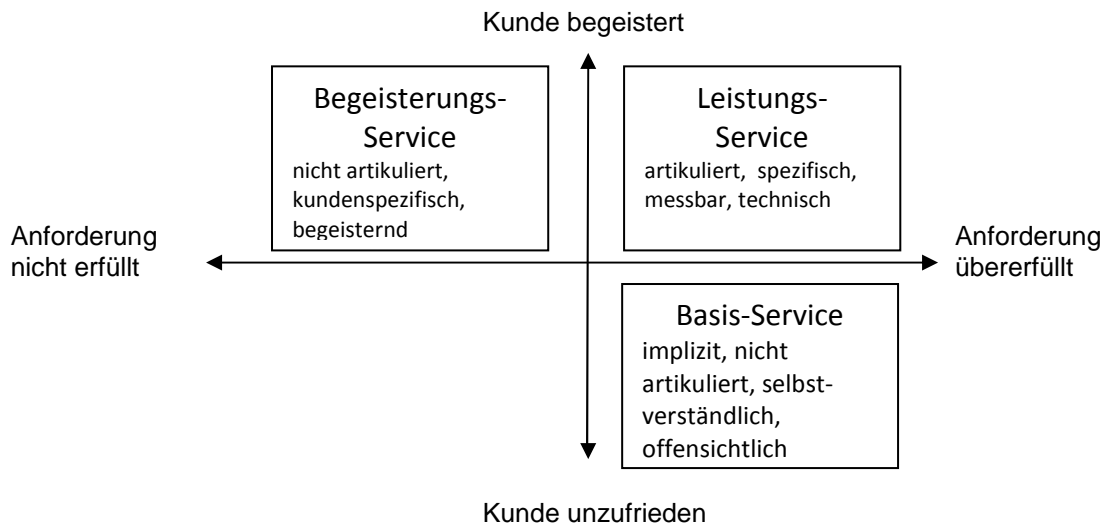
Kundenanforderungen könnten wir grob in Mindestanforderungen und „Nice to have“-Anforderungen unterscheiden – also in „Muss“ und „Kann“. Damit ein Kunde nicht unzufrieden ist, müssen Sie als Leistungsanbieter die Mindestanforderungen der Kunden erfüllen. Das eigentliche Ziel sollte aber sein, diese Mindest-Erwartungen Ihrer Kunden zu übertreffen und diese somit richtig zufrieden zu stellen und auch langfristig an sich zu binden.



## Wie kann ich meine Kunden begeistern?

Es werden 3 Arten von Kundenanforderungen an die Leistung unterschieden:

- Basisanforderungen: die vom Kunden als selbstverständlich angesehen werden
- Leistungsanforderungen: die als grundlegende Anforderungen an ein Produkt benannt werden
- Begeisterungsanforderungen: die außergewöhnlich sind und vom Kunden nicht erwartet werden (und ihm oft auch selbst nicht bekannt sind)



**Notwendige Voraussetzung zur Erreichung einer gewissen Kundenzufriedenheit ist die Erfüllung von Basisanforderungen.** Werden diese nicht erfüllt, so führt dies zu Unzufriedenheit. Andererseits führt die Übererfüllung von Basisanforderungen zu keiner oder nur zu einer unwesentlichen höheren Zufriedenheit.

**Hingegen eignen sich Leistungs- oder Begeisterungsanforderungen zur Differenzierung von Wettbewerb.** Während Leistungsanforderungen klar artikuliert werden können, liegt die Schwierigkeit der Ausgestaltung von Begeisterungsmerkmalen in ihrer fehlenden Konkretisierung. Meist sind selbst dem Kunden nicht die Eigenschaften einer Leistung bekannt, die ihn begeistern würden.

Die Wahrnehmung der Qualität wird einerseits durch die Prozesse der Dienstleistungserbringung bzw. die Produktqualität selbst, als auch durch die sogenannten Potenzialfaktoren maßgeblich beeinflusst. Als Potenzialfaktoren gelten u.a. Mitarbeiter, Kompetenzen, Fähigkeiten, Informationen, Wissen, Gebäude, Räumlichkeiten und Ausstattung, Informations- und Kommunikationssysteme.

Die Erfahrungen entlang der Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunde werden dabei besonders durch subjektive Sinneseindrücke geprägt. Gerade bei Dienstleistungen, die vor Ort beim Kunden erbracht werden, sorgen die weichen Faktoren dafür, dass die Kundenerfahrung regelmäßig positiv ausfällt. Aus dem Servicebereich ist allgemein bekannt, dass nicht nur die fachliche Kompetenz entscheidend ist, sondern auch Faktoren der Zuverlässigkeit, Einfühlungsvermögen, Reaktionsgeschwindigkeit usw. eine wesentliche Rolle spielen.

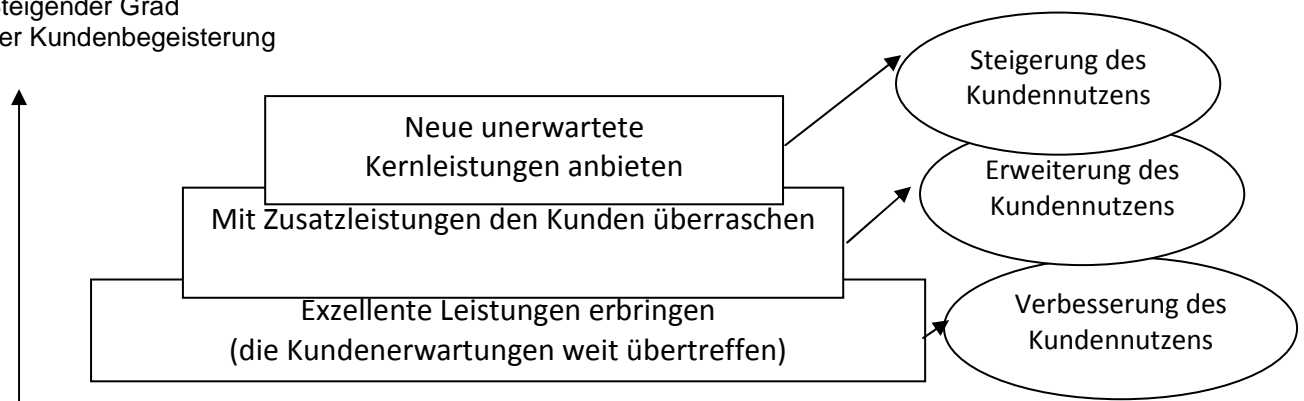


**Der Lösungsanbieter wird weniger daran gemessen, wie leistungsfähig seine Produkte sind, sondern wie gut er den Kunden bei dessen eigener Leistungserstellung unterstützt.** Dies ist ein wesentlicher Unterschied zwischen dem Lösungsanbieter und dem reinen produzierenden Unternehmen. Die Sicherstellung und Steigerung des Kundennutzens erfordert ein tiefes Verständnis für die Probleme und Herausforderungen der heutigen und künftigen Kunden.

**Was also können Sie tun, um Ihre Kunden zu begeistern und ihre Erwartungen weit zu übertreffen?** Gerade an dieser Stelle macht sich wieder unser Vorteil bemerkbar. Wir kennen unsere Kunden genau, weil wir intensiv mit ihnen zusammenarbeiten. Häufig sind es die kleinen Aufmerksamkeiten, die einen Kunden verzaubern und positiv überraschen.

Gerade weil wir unsere Kunden so gut kennen, ist es uns möglich, ganz individuell passende Leistungen und Produkte zu entwickeln und so den Nutzen für unseren Kunden zu erhöhen. Wir werden Schritt für Schritt zum Problemlöser.

Steigender Grad  
der Kundenbegeisterung



## GAP-Modell

Um für Sie das Verständnis der Kunden und ihrer Anforderungen noch ein wenig zu erweitern, möchte ich Ihnen das so genannte Lückenmodell vorstellen.

Dem Qualitätsmodell von Zeithaml, Berry und Parasuraman, besser bekannt als Gap-Modell, liegt ein kundenorientierter Qualitätsbegriff zugrunde: Dienstleistungsqualität ist das, was der Kunde dafür hält - wobei die Ursachen der wahrgenommenen Qualität in der Organisation gesucht werden. Das Modell bietet Ansatzpunkte für die Gestaltung organisatorischer und kommunikativer Maßnahmen zu einer Umsetzung der Kundenerwartungen in den Prozessen der Organisation.

Das Lücken-Modell liefert einen Ansatzpunkt zur Erklärung unterschiedlicher Wahrnehmungen verschiedener Leistungsattribute durch Kunden bzw. Dienstleistungsanbieter. Sowohl auf der Kundenseite als auch auf der Dienstleisterseite sind mehrere qualitätsrelevante Lücken zu erkennen, die eine Erklärung dafür sein können, warum die Wahrnehmung der Qualität bei den - am Prozess der Dienstleistungserstellung - Beteiligten deutlich voneinander abweichen.

Grundlegend für das GAP-Modell ist dabei die Zweiteilung in die Ebenen „Anbieter“ und „Kunde“ und die Darstellung von Konfliktbereichen in der Interaktionsbeziehung zwischen Organisation und Kunde sowie innerhalb der Organisation. Dieses Modell hilft schnell und nachhaltig bei der Lokalisierung von Unzulänglichkeiten beim Anbieter oder Informationslücken beim Kunden.



**GAP 1: Diskrepanz zwischen den Kundenerwartungen und deren Wahrnehmung durch den Anbieter**

- Wahrnehmungslücke
- Das Unternehmen kennt die Erwartungen der Kunden nicht bzw. hat eine verzerrte Wahrnehmung.
- Gründe hierfür können in einer unzulänglichen „Marktforschung“, mangelnder Kommunikation und unzureichendem Kundenmanagement liegen.

**GAP 2: Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch den Anbieter und der Spezifikation der Dienstleistung**

- Entwicklungslücke
- Es besteht eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen und ihrer Umsetzung in Standards für die Leistungserstellung und die Leistungsqualität.
- Gründe hierfür liegen in der mangelnden Entschlossenheit zur Umsetzung des Service-Gedankens oder den fehlenden kundenorientierten Standards zur Sicherung der Qualität
- Ein weiterer Grund ist die unangemessene Gestaltung des Dienstleistungsumfeldes, d.h. die vorwiegende Orientierung am Dienstleistungserstellungsprozess an sich.

**GAP 3: Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung**

- Leistungslücke
- Das Dienstleistungsversprechen stimmt nicht mit der erbrachten Leistung überein.
- Wenn trotz Qualitätsstandards die erstellten Dienstleistungen nicht mit den Kundenerwartungen übereinstimmen, können die Ursachen meist auf Defizite im Prozess- und Personalmanagement oder im Kundenverhalten (mangelnde Integration des externen Faktors) zurückgeführt werden.

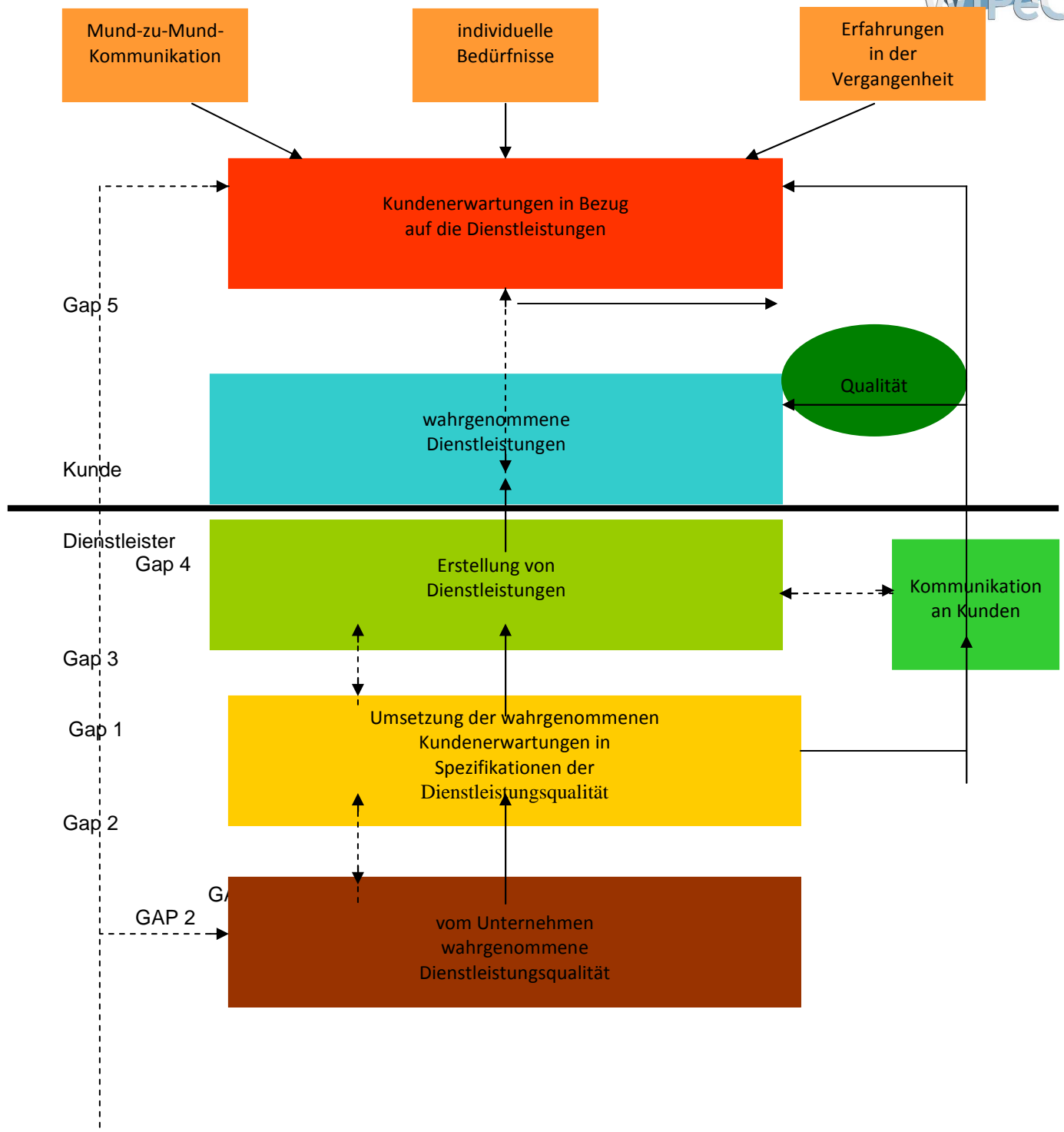
**GAP 4: Diskrepanz zwischen der Erstellung der Dienstleistung und der an den Kunden gerichteten Kommunikation über die Dienstleistung**

- Kommunikationslücke
- Gegebene Informationen über die Dienstleistung stimmen nicht mit der tatsächlich erhaltenen Leistung überein.
- Werden die Kundenversprechungen nicht eingehalten, kommt es zu Enttäuschungen und Unzufriedenheit.
- Die Ursache für Gap 4 liegt meistens in einer fehlenden konsistenten und integrierten Kommunikation.

**GAP 5: Diskrepanz zwischen dem erwarteten und erlebten Service**

- Kundenlücke
- Ergebnis: Der Kunde erhält eine andere Dienstleistungsqualität, als er sie nach seiner Wahrnehmung bekommen sollte.





Dieses Modell der möglichen Lücken kann Ihnen die Analyse der Ursachen für eine Kunden-Unzufriedenheit erleichtern. Gleichzeitig können Sie dieses Modell „zu Rate ziehen“, wenn Sie dabei sind, die Anforderungen und deren Relevanz und Umsetzung zu ermitteln und zu beschreiben. Denn alle Anforderungsermittlung bringt Ihnen rein gar nichts, wenn sie Ihnen nicht dabei helfen kann, Ihre Kunden (mehr als) zufrieden zu stellen.

