

Kundenorientierung

Wettbewerbsfaktor Kundenorientierung

Die deutsche Bauwirtschaft schrumpft seit nunmehr 1995 und ein Ende ist auch im Jahr 2003 nicht abzusehen. Aufgrund der Nachfrageschwäche gibt es ein deutliches Überangebot an Architektur-/Ingenieurleistungen, die zu einer hohen Wettbewerbsintensität in der Branche geführt haben. Häufig versuchen die Planungsbüros ihre Auslastung mit Zugeständnissen bei der Honorierung zu erkaufen. Vernachlässigt wird der Wettbewerbsfaktor Kundenorientierung, der dabei helfen kann, mehr Umsatz und Ertrag zu erwirtschaften.

Management Consultant (VWA) Peter Messner, Messner Management Consultants, Trossingen

Autor:



Betroffen von der Krise der Bauwirtschaft sind auch die Büros von Architekten und Ingenieuren. Angesichts des hohen Wettbewerbsdrucks versuchen Architektur-/Ingenieurbüros häufig, ihre Auslastung mit Zugeständnissen bei der Honorierung ihrer Beratungs-/Planungsleistungen zu erkaufen. Da die Ansprüche der Kunden jedoch stetig steigen, können so akquirierte Projekte meist nicht kostendeckend bearbeitet werden, beziehungsweise bringen unangenehme juristische Auseinandersetzungen mit sich. Strategisch vorteilhafter ist es in dieser Situation, nicht mit Preisnachlässen zu reagieren, sondern dem Wettbewerbsfaktor Kundenorientierung eine stärkere Bedeutung beizumessen.

In der 1999 von „Impulse“ durchgeführten Delphi-Studie 2010 wurde von 100 Experten der Wettbewerbsfaktor Kundenorientierung mit 37 % als zweitwichtigster Erfolgsfaktors eines Unternehmens im Jahr 2010 genannt. Grundsätzlich ist Kundenorientierung kein Selbstzweck und auch nicht generell zu empfehlen, sondern immer dann zweckmäßig, wenn das Marktwachstum und die Anzahl der Kunden ab-

nehmen und gleichzeitig die Dienstleistung bzw. das Produkt einen hohen Deckungsbeitrag erzielt, die Kunden ein hohes Kaufrisiko wahrnehmen können oder wenn es sich um sehr spezifische Leistungen handelt.

Entwicklung eines Fragebogens zur Kundenbefragung

Entschließt sich ein Planungsbüro, seine Kundenorientierung zu verbessern, ist es von elementarer Bedeutung, dass zur Ermittlung des Ist-Zustandes zuerst eine Analyse der Kundenzufriedenheit/Kundenbindung durchgeführt wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass eine Kundenbefragung immer im Zusammenhang mit der strategischen Positionierung des Büros gesehen werden muss. Mit einer richtig geplanten und durchgeführten Kundenbefragung erhält das Büro ein Feedback darüber, wie es auf den Absatzmärkten wahrgenommen wird. Mit dieser Erkenntnis ist ein Soll-/Ist-Vergleich bezüglich der angestrebten und der tatsächlichen Positionierung des Architektur-/Ingenieurbüros auf den Absatzmärkten möglich.

Weiterhin empfiehlt es sich, vorab auch auf mögliche Erwartungen der befragten Kunden einzugehen. Dabei geht es schlicht um die Fragestellung, was das Büro unternehmen wird, wenn die Ergebnisse der Kundenbefragung nicht den eigenen Ansprüchen entsprechen? Jede ernst gemeinte Kundenbefragung, erfordert anschließend klar strukturierte Maßnahmen, die den Kunden und Mitarbeitern deutlich machen, wie wichtig der Unternehmensleitung die Verbesserung der Kundenorientierung ist. Insbesondere die Kommunikation zu den Mitarbeitern und deren Einbindung in die geplanten Maßnahmen sind von immenser Wichtigkeit, da erhebliche Verbesserungen nur über eine konsequente Anpassung des Büros an eine kundenorientierte Organisationsstruktur erreicht werden können.

Vor der eigentlichen Entwicklung des Fragebogens sollten die Form und der Projektzeitplan für die Kundenbefragung festgelegt werden. Hinsichtlich der Form einer Kundenbefragung besteht die Möglichkeit, diese entweder schriftlich, persönlich oder telefonisch durchzuführen (siehe Tabelle). Zur schriftlichen Kundenbefragung ist noch anzumerken, dass nur ein übersichtlicher und auf das wesentliche fokussierter Fragebogen ein befriedigendes Er-

Tabelle: Formen der Kundenbefragung

Kriterien	schriftliche Befragung	persönliche Befragung	telefonische Befragung
Antwortrate	niedrig, beeinflussbar	hoch	hoch
Kosten	gering-mittel	hoch	mittel-hoch
Objektivität	hoch	problematisch	problematisch

gebnis der Rücklaufquote erwarten lässt. Obligatorisch ist auch, dass bei einer schriftlichen Befragung ein ausreichend frankierter und adressierter Rückumschlag beiliegt.

Die Entwicklung eines Fragebogens ist nicht ganz einfach, weil deren Auswertung nur dann die erforderlichen Erkenntnisse liefert, wenn Aufbau und Auswertung nach wissenschaftlichem Stand vorgenommen werden. Abbildung 1 zeigt die erste Seite einer durchgeführten Kundenbefragung. Sinnvollerweise wird die Kundenbefragung entlang der Prozesskette aufgebaut und umfasst auf der linken Hauptspalte die Leistungsparameter. Direkt neben den Leistungsparametern werden auf der nächsten Hauptspalte die Leistungsparameter in einzelne Leistungskriterien unterteilt. In der dritten Hauptspalte wird in diesem Fall die Wichtigkeit der einzelnen Leistungskriterien abgefragt und in der vierten Hauptspalte die Zufriedenheit mit den Leistungskriterien. Zur Bewertung der Wichtigkeit und Zufriedenheit wurde bewusst eine Sechser-Skala gewählt, weil sie einen hohen Detaillierungsgrad aufweist und keine Mitte zulässt, die Kunden sich also für eine eindeutige Richtung entscheiden müssen.

Unterhalb der Matrix wird zusätzlich in einer separaten Zeile die Globale Kundenzufriedenheit abgefragt.

Die zweite Seite der Kundenbefragung enthält wiederum eine Matrix. In der ersten Hauptspalte werden wiederum die Leistungsparameter aufgeführt, in der zweiten Hauptspalte die Leistungskriterien und in der dritten Hauptspalte wiederum eine Sechser-Skala zur Abfrage der Zufriedenheit mit den Leistungskriterien im Vergleich zu den Wettbewerbern. In einer gesonderten Zeile wird anschließend mit einer offenen Frage versucht herauszufinden, wie die Kunden auf das Büro aufmerksam geworden sind. Die dritte Seite der Kundenbefragung

1. Wie wichtig sind Sie das Leistungsmerkmal XX?		Bewertung			Zufriedenheit		
		sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	sehr zufrieden	zufrieden	nicht zufrieden
Akquisition	Freiwilligkeit bei Kontaktaufnahme						
	Beitrag zur Prozess-Entwicklung						
Kundenbeziehung	Hygieneverhalten						
	Reaktion auf Geschäftsförderung						
	Beitrag zur Wirtschaftl. Entwicklung durch den Projektabschluss						
	Behandlung von Beschwerden						
Planung	Planung der bei der Entwicklung einzelner Leistungen						
	Bestimmte Kompetenzen						
	Terminreife						
	Kostenverhalten						
	Quantität der Planungsleistung						
Kundenbegl. Abrechnung	Reaktion vor Ort						
	Zeitliche Anwesenheit der Geschäftsleitung						
	Leistung der Blockkosten						
Reputation	Preis-Gütemissverhältnis						
2. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Unternehmen XX?							

Abb 1: Fragebogen Seite 1

befasst sich zuerst mit der Darstellung der eigenen Kompetenzfelder und die Fragestellung an den Kunden, welche ihm davon bekannt bzw. nicht bekannt sind.

Diese Frage ist deshalb so wichtig, weil Sie bei den Stammkunden mit echter Kundenbindung nicht ausgeschöpfte Umsatzmöglichkeiten erkennen lässt. Es ist unumstritten, dass sich eine neue Dienstleistung mit weniger Aufwand und Kosten an einen Stammkunden als an einen Neukunden verkaufen lässt. Zum Abschluss wird in einer weiteren Matrix die Kundenbindung abgefragt. Während in der linken Hauptspalte dem Kunden Fragen zu seiner Einstellung hinsichtlich Weiterempfehlung, nochmaliger Auftragsvergabe realisierter Projekte und Beauftragung anderer Beratungsleistungen gestellt werden, enthält die rechte Hauptspalte eine Sechser-Skala von sehr wahrscheinlich bis wahrscheinlich nicht.

Auswertung der Kundenzufriedenheit/ Kundenbindung

Damit eine Kundenbefragung als repräsentativ angesehen werden kann, sollten dieser mindestens 10, idealerweise 30 Antworten zugrunde liegen. Bei der graphischen Darstellung der Ergebnisse beginnt man zunächst mit der globalen Bewertung der Kundenzufriedenheit/Kundenbindung und erhöht anschließend den Detaillierungsgrad über die Darstellung der Leistungsparameter, der Leistungskriterien bis zur näheren Untersuchung einzelner Leistungsparameter, damit Zusammenhänge besser erkannt werden können.

Die hier zugrunde gelegte Kundenbefragung ergab einen Kundenzufriedenheitsindex mit einem akzeptablen Wert von 78 % und einen Kundenbindungsindex mit einem exzellenten Wert von 86 %.

Kundenorientierung

Abb 2: Kundenzufriedenheit/Kundenbindung

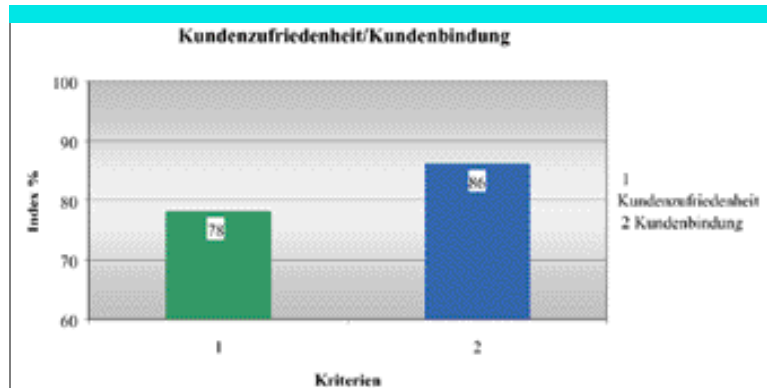


Abb. 3: Kundenbindung

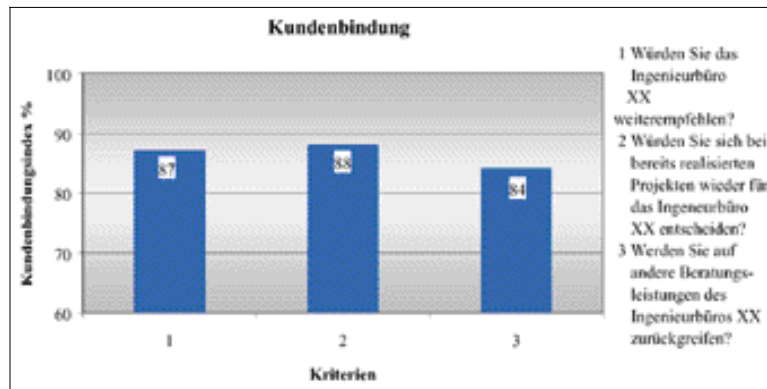


Abb. 4: Kundenzufriedenheit mit Leistungskriterien

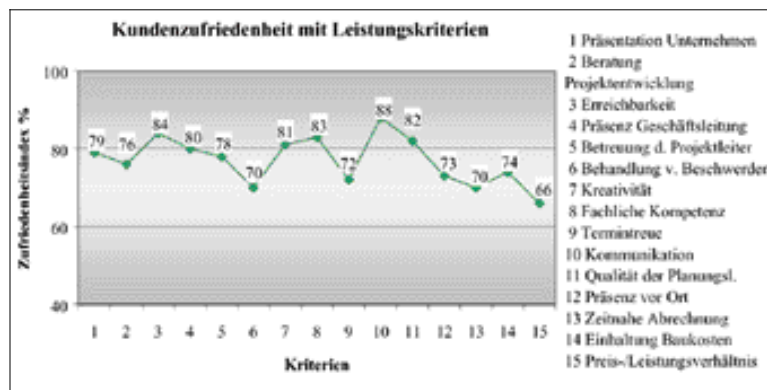
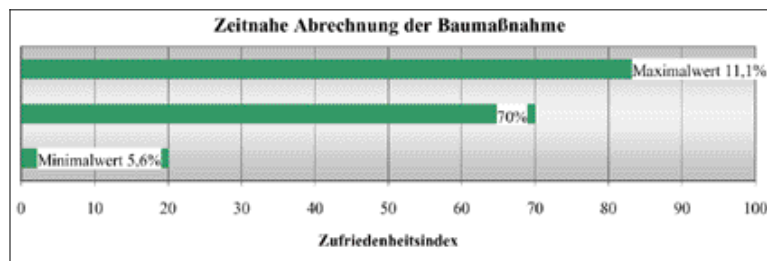


Abb. 5: Kundenzufriedenheit mit der zeitnahen Abrechnung der Baumaßnahme



Als nächstes folgt die Auswertung der Wichtigkeit und Zufriedenheit mit den Leistungsparametern. Im einzelnen erzielte unser Ingenieurbüro einen Kundenzufriedenheitsindex von 77 % für die Akquisition, 79 % für die Kundenbetreuung, 81 % für die Planung, 73 % für die Bauleitung/Abrechnung und 66 % für das Honorar. Die Wichtigkeit bewerteten die Kunden mit einem Wichtigkeitsindex von 74 % für die Akquisition, von 89 % für die Kundenbetreuung, von 92 % für die Planung und jeweils 91 % für die Bauleitung/Abrechnung und das Honorar. Die globale Kundenzufriedenheit erreichte mit einem Kundenzufriedenheitsindex von 78 % einen akzeptablen Wert, der jedoch von der Bauleitung/Abrechnung mit einem unterdurchschnittlichen Kundenzufriedenheitsindex von 73 % und vom Honorar mit einem schlechten Kundenzufriedenheitsindex von 66 % negativ beeinflusst wird. Die weitere Analyse der Leistungskriterien gibt dann näheren Einblick, weshalb die Leistungsparameter Bauleitung/Abrechnung bzw. Honorar schlecht beurteilt wurden.

Wie aus der Graphik Kundenzufriedenheit mit Leistungskriterien ersichtlich ist, wurden die Leistungskriterien Präsenz vor Ort, Zeitnahe Abrechnung der Baumaßnahme und Einhaltung der Baukosten mit einem unterdurchschnittlichen Kundenzufriedenheitsindex von 73 %, 70 % bzw. 74 % bewertet, so dass der Leistungsparameter Bauleitung/Abrechnung ebenfalls nur ein unterdurchschnittliches Ergebnis aufweist. Nicht anders verhält es sich beim Leistungsparameter Honorar, der sich aus dem Leistungskriterium Preis-/Leistungsverhältnis zusammensetzt. Die Auswertung der Kundenzufriedenheit mit Leistungskriterien macht auch deutlich, dass die Kriterien Behandlung von Beschwerden und Termintreue ebenfalls mit einem unterdurchschnittlichen Kundenzufriedenheitsindex von 70 bzw. 72 % bewertet wurden. Bei all den Leistungskrite-

Die weitere Auswertung der Kundenbindung ergab für die Weiterempfehlung einen Kundenbindungsindex von 87 % für die nochmalige Auftragsvergabe realisierter Projekte einen Kundenbindungsindex von 88 % und für die Beauftragung anderer Be-

ratungsleistungen einen Kundenbindungsindex von 84 %. Mit diesen sehr guten bzw. exzellenten Werten zur Kundenbindung braucht sich das Ingenieurbüro zunächst einmal keine weiteren Gedanken zur Kundenbindung machen.

rien, in denen das Ingenieurbüro eine unterdurchschnittliche Bewertung erhalten hat, sind zwingend geeignete Verbesserungsmaßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit einzuleiten. Welche Maßnahmen eventuell in Frage kommen, kann mit Hilfe einer weiteren Analyse der Leistungskriterien bestimmt werden.

Unser Klient erzielte beim Kriterium Zeitnahe Abrechnung einen Kundenzufriedenheitsindex von 70 %, wobei dieser sich aus einem Minimalwert von 20 % und einem Maximalwert von 100 % zusammensetzt, den 5,6 % bzw. 11,1 % der Befragten ankreuzten. Aus dieser großen Spanne lassen sich beispielsweise folgende Schlüsse ziehen:

- Die Zufriedenheit mit diesem Leistungskriterium ist abhängig vom eingesetzten Bauleiter.
- Die ausführenden Firmen liefern das Aufmass und die Abrechnung nicht zügig.
- Der Prozess Bauabrechnung ist nicht optimal organisiert.

Weitere Aufschlüsse über seine Leistungsfähigkeit erhält das Ingenieurbüro durch die Auswertung der Zufriedenheit mit den Leistungskriterien im Vergleich zu den Wettbewerbern. Hier erzielte unser Klient aus Sicht der Kunden bei allen Leistungskriterien einen Zufriedenheitsindex > 50 %, so dass die aufgeführten Defizite in Ruhe beseitigt werden können.

Die Auswertung

Die Auswertung der Zufriedenheit je Leistungskriterium, der Wichtigkeit je Leistungskriterium, der Zufriedenheit je Leistungsparameter, der Wichtigkeit je Leistungsparameter, der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Darstellung in Balkendiagrammen stellen nur einen Aspekt einer umfassenden Analyse der Kundenzufriedenheit/Kundenbindung dar. Weitere interessante aussagekräftige Ergebnisse liefert die Portfolio-Analyse, die bei vielen Kundenbe-

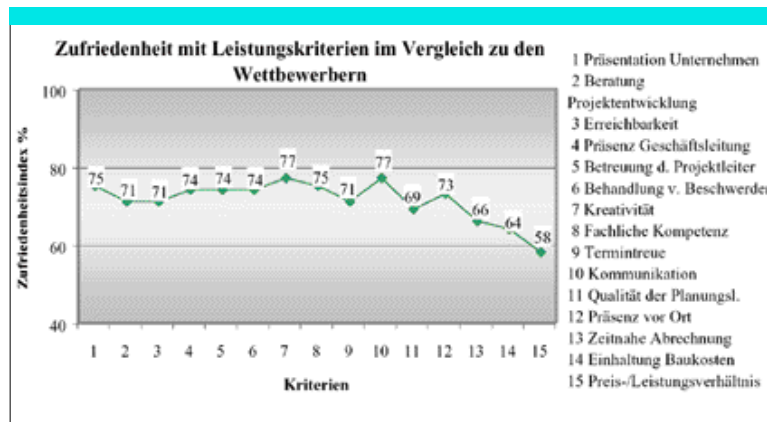


Abb. 6: Zufriedenheit mit Leistungskriterien im Vergleich zu den Wettbewerbern

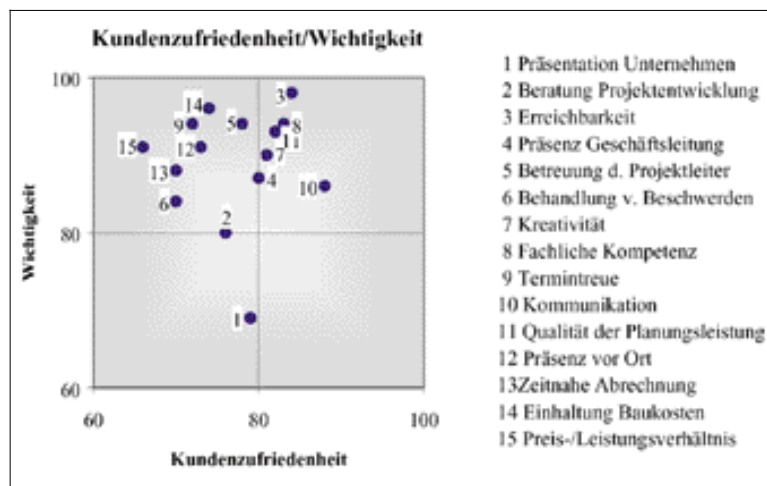


Abb. 7: Kundenzufriedenheit/Wichtigkeit

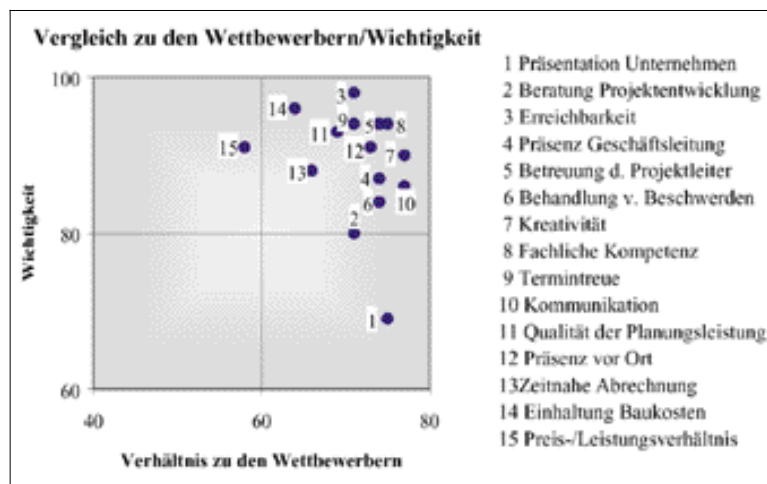


Abb. 8: Vergleich zu den Wettbewerbern/Wichtigkeit

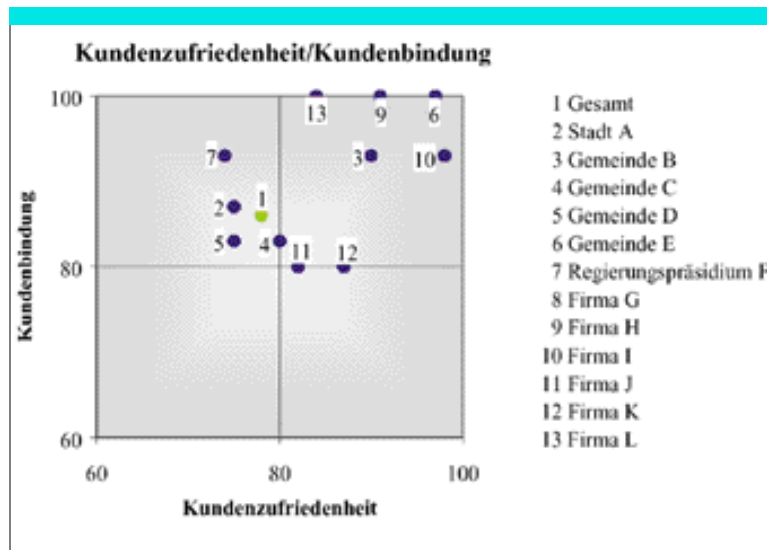
fragungen überhaupt nicht berücksichtigt wird.

Werden die Ergebnisse der Kundenbefragung in einem Portfolio Kundenzufriedenheit/Wichtigkeit und in einem Kundenportfolio-Vergleich zu den Wettbewerbern/Wichtigkeit abgebildet, so erfährt man bei welchen Leistungskriterien strategische Vorteile bzw. stra-

tegische Nachteile bestehen oder bei welchen Leistungskriterien zu viel des Guten getan wird. Bezogen auf die Kundenbefragung unseres Klienten ergeben sich im Portfolio Kundenzufriedenheit/Wichtigkeit bei etlichen Leistungskriterien strategische Nachteile, die jedoch im Portfolio Vergleich zu den Wettbewerbern/Wichtigkeit mit Aus-

Kundenorientierung

Abb. 9: Kundenzufriedenheit/Kundenbindung



Literatur:

1
Christian Homburg, Harald Werner: Kundenorientierung mit System. Campus-Verlag 1998

2
Philip Kotler, Friedhelm Bliemel: Marketing-Management. Schäffer-Poeschel Verlag 1999

3
Niedereichholz: Unternehmensberatung II. R. Oldenbourg Verlag 2000

4
Jürgen Weber, Bianca Willauer: Marktorientierte Instrumente des Controllings. BDU-Depesche 04/2000

5
Peter Messner: Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit. fir Forschungsinstitut für Rationalisierung an der RWTH Aachen 2000

nahme des Leistungskriteriums Preis-/Leistungsverhältnis nicht mehr von gravierendem Nachteil sind.

Weitere interessante Erkenntnisse liefert das Portfolio Kundenzufriedenheit/Kundenbindung. Bei der vorliegenden Kundenbefragung ergibt die Auswertung zu den Gemeinden B, E, den Unternehmen G, I und L eine echte Kundenbindung. Weiterhin besteht zu den Unternehmen J und K ein Kundenbindungspotenzial, während zur Stadt A, den Gemeinden C, D und dem Regierungspräsidium F eine massive Gefährdung des Kundenbindungspotenzials besteht.

Bei den Kunden, bei denen eine massive Gefährdung des Kundenbindungspotenzials besteht, muss das Ingenieurbüro in einer isolierten Betrachtung des Kunden anhand des Kundenfragebogens die Leistungskriterien identifizieren, die zu einer negativen Beurteilung der Kundenzufriedenheit geführt haben. Zur Vervollständigung der Kundenbefragung hat unser Klient anschließend eine A-, B-, C- Kunden-Analyse anhand der Umsätze mit den Kunden aus den

vergangenen 5 Jahre durchgeführt. Durch den Vergleich der Umsätze pro Kunde mit den Ergebnissen der Kundenbefragung ist eine echte Kundenbindung, die sich auch monetär positiv für unseren Klienten auswirkt, erkennbar. Mit diesen Erkenntnissen kann die Kundenorientierung so ausgerichtet werden, dass die begrenzten Ressourcen auf jene Kunden ausgerichtet werden, die die besten Chancen bieten.

Zusammenfassung

Aufgrund des permanenten Nachfragerückgangs nach Beratungs- und Planungsleistungen sowie des hohen wahrnehmbaren Kaufrisikos des Kunden, der hohen spezifischen Leistung und des hohen Deckungsbeitrages pro Projekt stellt die Kundenorientierung eine mögliche strategische Ausrichtung dar. Mit den Methoden der Kundenbefragung und der A-, B-, C-Kunden-Analyse sind betriebswirtschaftlich Werkzeuge vorhanden, die es auch Architektur-/Ingenieurbüros ermöglichen wie unser Beispiel zeigt, eine zielgerichtete Kundenorientierung für mehr Umsatz und Ertrag umzusetzen.