

KMU-TAG STUDIE 2014

KMU UND IHRE KUNDEN – ASPEKTE EINER BESONDEREN BEZIEHUNG

Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust

EINLEITUNG

Urs Fueglistaller, Dominik Burger, Alexander Fust¹

Gemäss Erkenntnis aus der KMU-Tag-Studie 2014 gibt es drei Perspektiven auf die Beziehung zwischen KMU und ihren Kunden: 1. Perspektive der KMU-Vertreter: Meine *Verlässlichkeit, Ehrlichkeit* und *Kompetenz* gegenüber den Kunden sind die wichtigsten Elemente der Beziehung. 2. Perspektive der KMU: *Qualität, Verlässlichkeit* (wieder!) und *Preis-Leistungs-Verhältnis* sind die wichtigsten Elemente, die der Kunde vom gesamten Unternehmen erwartet. 3. *umgedrehte* Perspektive: Dafür erwarten die KMU von ihren Kunden, dass sie *ehrlich, offen und fair* sind.

Bereits zum sechsten Mal haben wir im Vorfeld zum Schweizer KMU-Tag und dessen Schwerpunktthema eine wissenschaftlich fundierte Studie verfasst. Ein herzliches Dankeschön allen Teilnehmenden! Es ist nicht selbstverständlich, dass Unternehmerinnen, Unternehmer, Verwaltungsräte und Führungskräfte ihre Zeit für die Beantwortung unserer Fragen investieren – unsere Hochachtung und unser Kompliment für die profunden Antworten. Ebenfalls bedanken wir uns für die Unterstützung bei der OBT AG.²

Die KMU-Tag-Studie 2014 zeigt: Die Beziehung zum Kunden ist für KMU zentrales Element im Wirtschaften. Die unermüdliche Kundenpflege gehört zum KMU-Alltag und motiviert Mitarbeitende sowie Chefs gleichwohl.

Eigentlich wollte ich gar keine KMU-Tag-Studie für den KMU-Tag 2014 durchführen, denn die Thematik ist so klar, dass eine tiefgreifende, akademische Studie dazu wohl müssig ist; schade um die Zeit, jawohl! «KMU und ihre Kunden – Aspekte einer besonderen Beziehung» ist der Titel, und es ist doch für KMU, also genauer für Unternehmerinnen und Unternehmer, Verwaltungsräte und Führungskräfte gleichwohl selbstverständlich, dass sie zu ihren Kunden *unbedingt* eine besondere Beziehung pflegen *müssen*. Denn ohne besondere Beziehung gefährdet man den Umsatz, und alles ist nur Durchschnitt, Wischiwaschi, halt nichts Besonderes.

Worin liegt denn die Besonderheit? Ich fand, dass man das nicht mit einem langatmigen Fragebogen eruieren muss. Es liegt auf der Hand, dass die besondere Beziehung durch zwei Elemente geprägt ist:

1. *Langjährige, nachhaltige* Beziehung: Im Gegensatz zu manch grossem Unternehmen bleiben bei KMU die Banden zu ihren Kunden dank konstant guter Leistung über lange Jahre verbunden.
2. *Freundschaftliche* Beziehungen: Man lernt sich über die Jahre schätzen und darf behaupten, dass aufgrund langjähriger Beziehungen auch schöne Freundschaften gewachsen sind.

Punkt – fertig – alles gesagt, was wichtig ist. Das müsste ja eigentlich genügen, um zu erklären, was das Besondere an der Zusammenarbeit mit dem Kunden ist.

¹ Urs Fueglistaller, KMU-Professor, KMU-HSG an der Universität St. Gallen; Dominik Burger, M.A. HSG, wissenschaftlicher Mitarbeiter am KMU-HSG und Dr. Alexander Fust, Dozent am KMU-HSG und an der Universität St. Gallen. Ich danke Dominik Burger insbesondere für die methodische Unterstützung bei der Gestaltung und Auswertung der KMU-Tag-Studie 2014 und Alexander Fust für die kritische Durchsicht der Studie.

² Namentlich bei Thomas Kade, CEO und Partner, und Christoph Brunner, Partner, von der OBT AG. Die OBT AG unterstützt seit 2003 den Schweizer KMU-Tag als Hauptsponsorin und seit 2012 zudem das KMU-HSG in seiner Forschung und Lehre zum Wohle der Schweizer KMU.

GESAMTSICHT

Und trotzdem haben wir die Studie durchgeführt. Denn wir sind überzeugt, dass hier noch mehr zu erfahren ist. Dieser Meinung waren auch viele andere, denn über 350 Vertreter³ von KMU haben an der diesjährigen KMU-Tag-Studie teilgenommen – dafür Ihnen, meine Damen und Herren, ein herzhaftes Dankeschön!

Die Studie beschäftigt sich – wie oben genannt – mit den Kunden von KMU. Die Organisatoren des KMU-Tags, Roger Tinner (Inhaber der *alea iacta AG*), Walter Weber und Urs Fueglistaller (beide *KMU-HSG*), finden das Thema zur aktuellen Situation von KMU passend, weil einerseits sowohl der regionale als auch der internationale Wettbewerb seit den letzten Jahren nochmals deutlich zugenommen hat und andererseits treue und zufriedene Kunden von zentraler Bedeutung für die Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit von KMU sind. Denn wir alle kennen die Antwort auf die Frage an unsere Mitarbeitenden: «Wer zahlt <eigentlich> Euren Lohn?»

Nachfolgend werden die Ergebnisse in einer Gesamtsicht und unter Berücksichtigung von markanten Unterschieden innerhalb bestimmter Gruppen vorgestellt. Dabei geht es um die zentrale Frage, ob die Befragten beispielsweise in Abhängigkeit ihrer grundsätzlicher Haltung, ihres Geschlecht, ihrer Funktion im Unternehmen oder der Grösse des Unternehmens signifikante und *nicht* zufällige Unterschiede in den Angaben zu den Kundenbeziehungen aufweisen.

Gesamtsicht: Welches sind die Aspekte einer besonderen Kundenbeziehung?

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor: Sie halten die Auswertung der KMU-Tag-Studie 2014 in den Händen, lesen interessiert die Ergebnisse, sehen, mit welchen Methoden die Fragen nach der besonderen

Beziehung zwischen KMU und Kunden ausgewertet wurden, erkennen viele Feinheiten in den Antworten und fragen sich am Schluss der Vorstellung zurecht: «*So what*»? – auf gut deutsch: «*Und was bringt mir das jetzt?*»

Diese Frage sollte immer am Anfang einer Studie beantwortet werden. Genau hier machen viele Forscher einen Fehler, wenn sie zuerst ihre tollen Resultate präsentieren und erst am Schluss – meist nur ganz kurz – auf die Nutzenfrage eingehen. Nicht bei uns: Wir beantworten die Nutzenfrage gleich vorweg und können mit Fug und Recht behaupten:

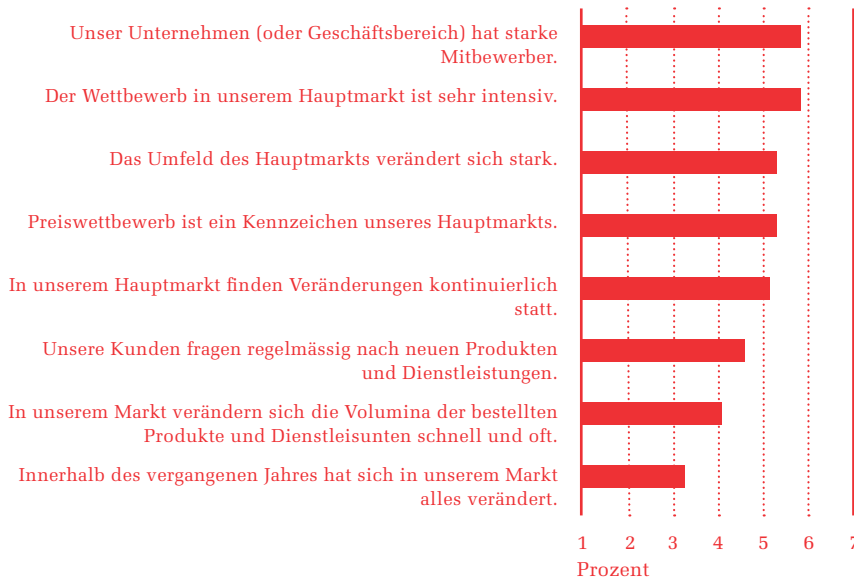
«KMU sind gut beraten, ihre Beziehungen zu Kunden besonders auszugestalten und stets daran zu arbeiten!», weil «*Aspekte einer besonderen Beziehung*» eindeutig auf den Mehrwert für KMU und Kunden gerichtet sind, aus mindestens zwei Überlegungen heraus:

1. Zusammenhang zwischen Kundenbeziehung und Erfolg: Die Studienergebnisse sprechen eine klare Sprache: Die Kundenbeziehungen haben einen enormen Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens. Mit anderen Worten: Die Pflege und dauernde Verbesserung und die kreative Gestaltung der Beziehungen der KMU zu ihren Kunden lohnt sich 100%ig. Über 70% der Befragten haben ausgesagt, dass der Einfluss ihrer Kundenbeziehungen auf den Erfolg ihres Unternehmens «sehr gross» ist. Und knapp 24% der Befragten haben geantwortet, dass der Einfluss «gross» ist. Somit sind sich knapp 95% aller befragten KMU einig: «Kundenbeziehung lohnt sich!» Die restlichen 5% der befragten KMU sind «offenbar» nicht darauf angewiesen. Die detaillierte Untersuchung dieser Unternehmen hat ergeben, dass sie nicht sehr erfolgreich sind und dass deren KMU-Vertreter wenig Empathie aufweisen.

³ Der Fragebogen wurde elektronisch an 2'842 Personen verschickt, 1'120 Rückmeldungen waren Fehler- und vor allem Abwesenheitsmeldungen. Daraus folgt eine Stichprobe von N = 1'722. Der Rücklauf umfasst 353 verwertbare Fragebögen, daraus ergibt sich eine Rücklaufquote von 20.5%. Bei elektronischen Befragungen darf eine Rücklaufquote von über 20% als erfreulich gewertet werden. Im letzten Teil der Studie befindet sich eine Beschreibung der Stichprobe in Form einer deskriptiven Statistik.

1
Wie schätzen KMU die Dynamik ihres Umfeldes (Märkte, Konkurrenzverhalten) und die Wettbewerbsintensität ein?

Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stimme absolut nicht zu») bis 7 («stimme absolut zu»).



2. Die meisten untersuchten KMU agieren in einem dynamischen und wettbewerbsintensiven Umfeld (Abbildung 1): Die Märkte verändern sich, die Kunden fordern viel, der Wettbewerb ist intensiv und die Mitbewerber sind «nicht von gestern»: Viele kämpfen mit den Preisen (Preiswettbewerb). Der Nutzen der besonderen Kundenbeziehung liegt somit im gemeinsamen Erleben der Dynamik – dank einem filigranen Netzwerk zwischen KMU und Kunden. Oder wie es ein Unternehmer letztthin treffend sagte: «Auch wenn die Märkte noch so turbulent, geradezu unüberschaubar und die Angebote unserer Mitbewerber verlockend sind, wir haben eine enge Bindung zu unseren Kunden. Sie vertrauen uns und bleiben uns treu.» Die KMU-Tag-Studie 2014 bringt es auf den Punkt: Je häufiger ich als KMU-Vertreter mit meinen Kunden direkt im Kontakt bin, desto loyaler sind meine Kunden. Fazit: Ist die Dynamik in den Märkten noch so gross, der Nutzen der konsequenten Kundenbeziehung artikuliert sich in der Loyalität des Kunden. Und wir alle wissen, welche enorme Wettbewerbsvorteile man mit loyalen Kunden hat. Daran muss man jedoch jeden Tag unermüdlich arbeiten.

Der Nutzen der Kundenbeziehungen liegt also in zwei Richtungen vor: mehr Erfolg und loyalere Kunden. Das eine artikuliert sich in finanzieller Form und das andere in Form von grossem Potenzial, gemeinsam mit den treuen Kunden neue Produkte und Dienstleistungen zu erstellen, um die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Auch die Motivation und Freude an der Arbeit sieht meines Erachtens ganz anders aus, wenn man mit langjährigen Kunden beinahe schon auf freundschaftlicher Basis arbeiten darf, als wenn man jeden Tag versuchen muss, neue Kunden zu gewinnen, weil die von gestern nicht mehr da sind.

Nach der Beantwortung der «So-what-Frage» werden nun die Ergebnisse der KMU-Tag-Studie 2014 vorgestellt. Zunächst folgen die Erläuterungen zur ersten entscheidenden Frage, die wir offen gestellt haben. Die Frage ist nahezu identisch mit dem Titel des KMU-Tags 2014: «*Was sind die Aspekte Ihrer besonderen Beziehung zu Ihren Kunden?*» Wir haben bewusst eine offene Frage (vgl. Atteslander, 2010) gestellt, die keine Antwortvorgaben enthält. Somit konnten die befragten Personen völlig unvoreingenommen ihre Einschätzung zu den Besonderheiten ihrer Kundenbeziehungen nennen – unabhängig von den weiteren Fragen.

Folgende Erkenntnisse haben wir gewonnen:

1. Es wird deutlich, dass die Besonderheit in der Beziehung zwischen KMU und ihren Kunden auf drei Säulen basiert: KMU bieten professionelle Leistung (Qualität, Verlässlichkeit und Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte und Dienstleistungen) sowie persönlichen Touch (Ehrlichkeit, Verlässlichkeit und Kompetenz der KMU-Vertreter) und erwarten dafür Offenheit, Ehrlichkeit und Fairness von Seiten ihrer Kunden. Die Besonderheit der Beziehung liegt also im sog. «Geben und Nehmen».
2. Der Mix aus professioneller Leistung und persönlichem Touch ist entscheidend für die besondere Beziehung.
3. Die Nennungen bezüglich Besonderheiten der professionellen Leistung und des persönlichen Touches unterscheiden sich nicht im Hinblick auf die Performance der Unternehmen.⁴
4. Die vier nachfolgenden Abbildungen sind in Form von Wortwolken erstellt worden: Je grösser das Wort geschrieben ist, desto häufiger seine Nennung. Wir haben rund um die Thematik der Kundenbeziehung insgesamt vier offene Fragen gestellt: 1) «Was sind die Besonderheiten, die Ihre Beziehung zu Ihren Kunden auszeichnet?» Die erste Frage steht in direkter Beziehung zum Thema des KMU-Tages 2014. Es fällt auf, welche herausragende Bedeutung das *Vertrauen* in der Kun-

2

Was sind die Besonderheiten, die Ihre Beziehung zu Ihren Kunden auszeichnet?



3

Was erwartet der Kunde von Ihnen persönlich?



⁴ Wie haben sog. «Underperformer» (weniger erfolgreiche Unternehmen) «Overperformern» (erfolgreichen Unternehmen) gegenübergestellt und stellten fest, dass sie praktisch die gleichen Kriterien angaben, welche in der Beziehung zwischen KMU und Kunden besonders sind.

denbeziehung innehat. 2) «Was erwartet der Kunde von Ihnen persönlich?» Es geht also um die Einschätzung der Erwartungshaltung des Kunden, und da wird deutlich, welchen hohen Stellenwert die Verlässlichkeit des KMU-Vertreters gegenüber seinen Kunden hat. 3.) «Was erwartet der Kunde von Ihrer Firma?» Hier ist die Einschätzung der Erwartungshaltung des Kunden nicht gegenüber Personen, sondern gegenüber dem Unternehmen gefragt. Prompt wird in erster Linie die *Qualität* und damit die *Einhaltung des Qualitätsversprechens* genannt. 4) Der Perspektivenwechsel gelingt mit der Frage: «Was erwarten Sie von Ihrem Kunden?» Und wiederum folgt eine dominante Nennung von zwei Begriffen, die eng mit der Haltung des Kunden zu tun haben, nämlich Ehrlichkeit und Offenheit.

5. Oft ist interessant, wenn man sich als Forscher im Vorfeld die Frage stellt, welche Antworten man erwartet: Grundsätzlich vermutete ich 1.) auch Antworten wie: «Wir haben gar keine besondere Beziehung zu unseren Kunden!» – keine einzige Antwort in diese Richtung wurde jedoch von den 353 KMU-Vertreterinnen und KMU-Vertreter eingereicht, und 2.) erwartete ich ein viel breiteres Spektrum ausgeglichener Antworten zwischen messbaren Themen wie «Technologische Kompetenz», «zeitliche Verfügbarkeit», «Kulanz», «Integration in den Innovationsprozess» und weichen Themen wie «Freundschaft», «Partnerschaft» oder «Ehrlichkeit». Dass die Besonderheit in der Kundenbeziehung derart im letzteren Bereich anzusiedeln ist, hätte ich so nicht erwartet.

4

Was erwartet der Kunde von Ihrer Firma?



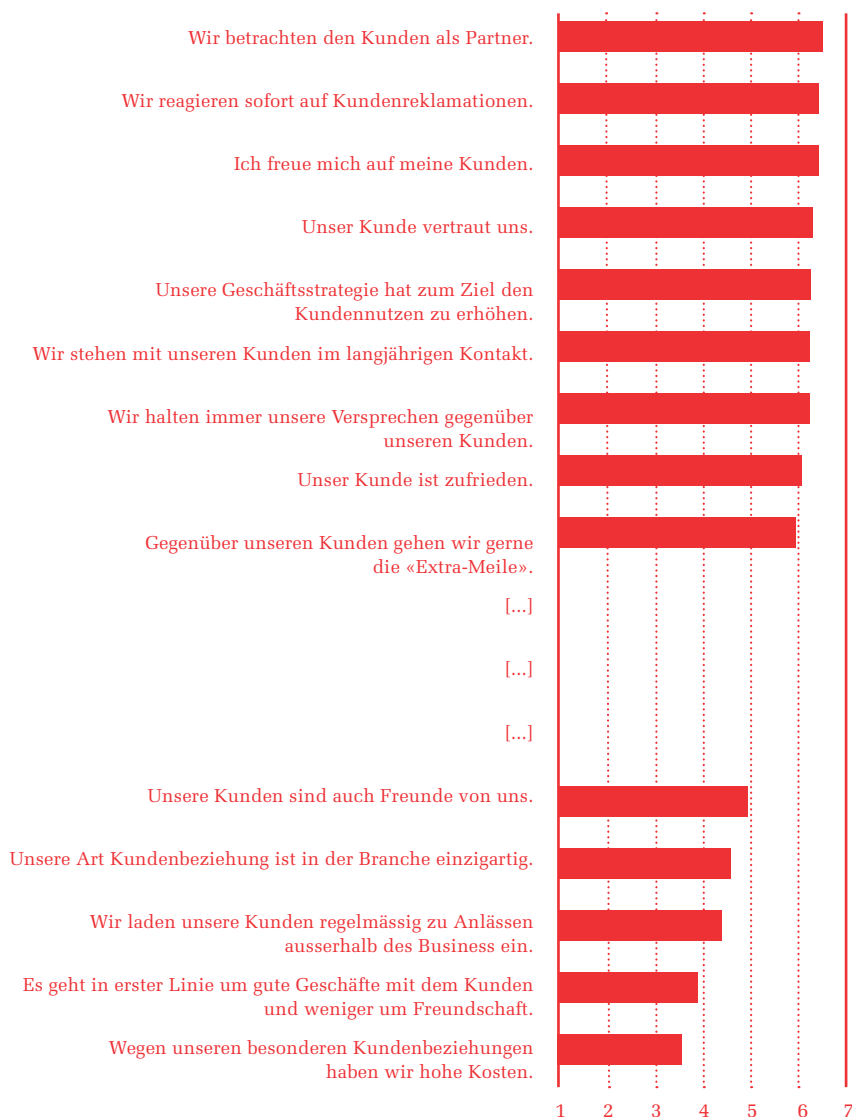
5

Perspektivenwechsel: Was erwarten Sie von Ihrem Kunden?



Aspekte besonderer Kundenbeziehungen

1 = «stimme absolut nicht zu»; 7 = «stimme absolut zu»



Weiter sind wir der Frage nachgegangen, ob es in der Kundenbeziehung besondere Aspekte gibt. Im Gegensatz zu den einleitenden Fragen haben wir hier nicht offen gefragt, sondern mögliche Antworten vorgegeben (Abbildung 6). Es zeigt sich, dass die typischsten Merkmale der Kundenbeziehung nicht im Widerspruch zu den offenen Nennungen stehen. Die höchste Zustimmung haben folgende drei Aussagen:

1. Wir betrachten den Kunden als langjährigen Partner und sie vertrauen uns.
2. Wir reagieren sofort auf Kundenreklamationen.
3. Ich freue mich auf meine Kunden.

Am wenigsten Zustimmung haben folgende Behauptungen bekommen:

1. Wegen unseren besonderen Kundenbeziehungen haben wir hohe Kosten.
2. Es geht in erster Linie um gute Geschäfte mit dem Kunden und weniger um Freundschaft.

Diese Antworten sind wertvoll und beachtlich zugleich, gehen sie doch einher mit Erkenntnissen aus der Forschungsrichtung «Service Excellence» (konsequente Kundenorientierung). Dort wird untersucht, *was den Kunden* im Zusammenhang mit der Interaktion mit Menschen und mit Dienstleitungen, z.B. rund um einen Hotelbetrieb, *begeistert*. Folgt man diesem Forschungsstrang, zeichnen sich Firmen mit Service-Excellence vor allem durch ihre kundenorientierte Haltung, ihre Bereitschaft und ihre Handlung aus, dem Gast oder Kunden zu dienen und seinen Nutzen zu erhöhen (Abbildung 7). Das artikuliert sich in der Haltung durch hohe Sympathie für den Kunden im Sinne: «Ich freue mich auf meine Kunden» und «ich versuche, mich in ihn hineinzusetzen, um damit seine (weniger offensichtlichen) Bedürfnisse zu erkennen». Die Bereitschaft weist hin auf die Agilität und das spontane «Für-den-Kunden-da-sein» – egal zu welcher Tageszeit. Service Excellence in der Handlung zeichnet sich dadurch aus, dass man a) Versprechen einhält (s. Verlässlichkeit), dass man b) die Extra-Meile für den Kunden geht, dass man c) einen persönlichen Touch in die Kundenbeziehung einfließen lässt und dass man d) Reklamationen ernst nimmt und sofort darauf reagiert.

Service Excellence: Haltung – Bereitschaft – Handlung



Interessant wird es, wenn man ein wenig hinter die Kulissen schaut. Wir haben gefragt, wie denn die Instrumente und Strukturen der Kundenorientierung aussehen (Abbildung 8). Zuerst die erfreulichen Nachrichten: Die Mehrheit der untersuchten KMU verfügt über ein Informationssystem, dank dem sie jederzeit auf sämtliche (Kunden-)Korrespondenz, Offerten, Rechnungen usw. (History) zugreifen können und in welches sie laufend investieren. Sie verfügen also jederzeit und elektronisch über die zentralen Kundeninformationen. Ebenfalls geben die Unternehmen an, dass die Informationen aktuell sind. Auch in der Aussenperspektive sind sich die meisten KMU einig: «Unsere Webseite ist informativ». Ihre Kunden sehen dies hoffentlich genauso. Dann die andere Seite: Nur wenige KMU stimmen zu, dass der Kunde sich via Web über die Kompetenzen der Mitarbeitenden (und notabene des Chefs) informieren kann. Noch deutlicher ist die ablehnende Antwort, dass der Kunde auf die Kundendatenbank zugreifen und selbst Mutationen vornehmen kann – soviel zum Thema «Web 2.0»... Auch bieten nur wenige KMU öffentliche Kundenreferenzlisten an.

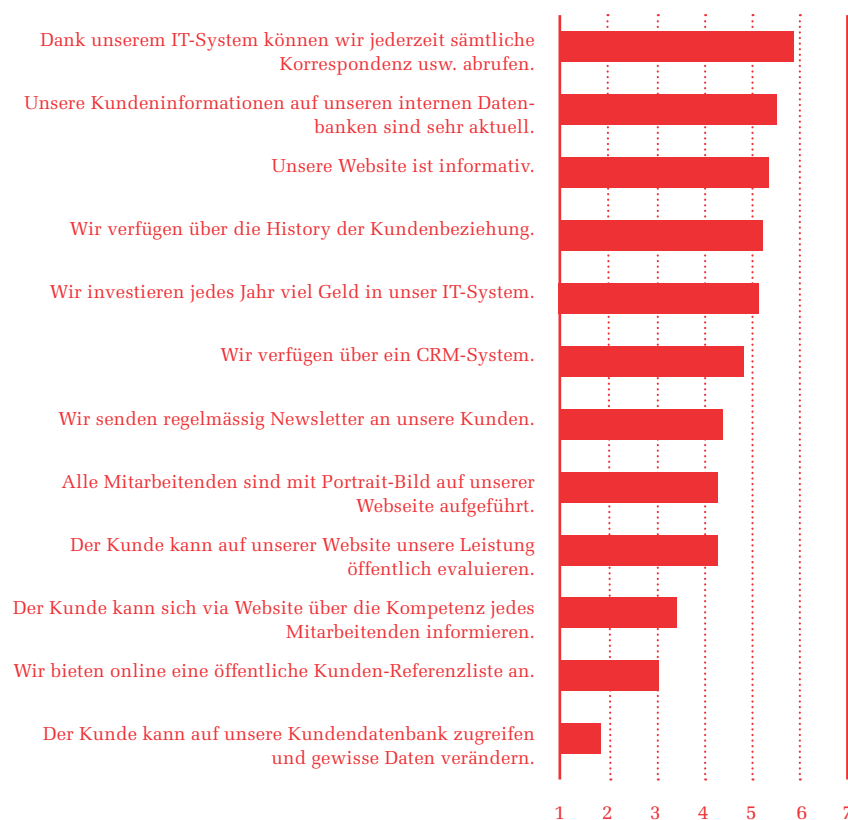
Das mit den Kundenreferenzlisten begreife ich und kann nachvollziehen, dass viele Unternehmen aus strategischen oder Vertraulichkeitsgründen keine Auskünfte über ihre Kunden geben wollen und können. Dass hingegen bei den wenigsten KMU der Kunde interaktiv auf Daten zugreifen und diese verändern kann, die direkt mit ihm in Zusammenhang stehen (z.B. Adressmutationen), erstaunt schon etwas. Was bei der SBB, amazon.de, kmu.unisg.ch oder tripadvisor selbstverständlich ist, scheint bei KMU noch lange nicht angekommen. Ich bin mir der Provokation meiner Interpretation dieser Resultate bewusst; ein bisschen KMU-Wachschütteln sei auch bei der Vorstellung der KMU-Tag-Studie 2014 erlaubt.

KMU-Vertreter sind gut beraten, die Infrastruktur und die Prozesse, die in engem Zusammenhang mit der Kundenbeziehung stehen, zu überprüfen, auf Aktualität, Branchenüblichkeit (und -übelheit) zu

8

Aspekte kundenbezogener Infrastruktur (IT, Webauftritt)

1 = «stimme absolut nicht zu»; 7 = «stimme absolut zu».



analysieren und über den Tellerrand zu schauen, wie es innovative (auch grosse) Unternehmen machen. Meines Erachtens möchte der Kunde den persönlichen Touch mit KMU unbedingt pflegen, und dabei gleichzeitig elektronisch via Webseiten, Blogs, shared rooms mit den KMU eng verbunden sein. Zumindest möchte er die Option dazu haben. Auch in diesem Bereich gilt es für KMU, die berühmte «Nasenlänge voraus» zu gewinnen.

Fokus: Wo gibt es markante Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppen der Befragten?

Haben Männer und Frauen die gleichen Antworten gegeben? Gibt es Unterschiede in der Beantwortung von Fragen, wenn wir jene von älteren mit jenen von jüngeren Personen vergleichen? Oder hat die unterschiedliche Wettbewerbsintensität einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Kundenbeziehung?

Konkret wurde analysiert, ob die Befragten in Abhängigkeit von persönlichen Charakteristiken (Geschlecht, Alter, regulatorischer Fokus, Empathie) und im Hinblick auf unternehmens- und umweltbezogenen Aspekte (Unternehmensperformance, Branchenzugehörigkeit, Dynamik des Umfelds usw.) signifikante Unterschiede in den Angaben zu den besonderen Kundenbeziehungen aufweisen.

Diese Analyse ist deshalb bedeutend, weil das Auffinden von markanten beziehungsweise «signifikanten» Unterschieden Rückschlüsse auf das eigene Verhalten offerieren kann. So haben wir beispielsweise herausgefunden, dass bei Frauen der Glaubenssatz «Der Kunde ist König.» signifikant stärker ausgeprägt ist als bei Männern (Abbildung 9).

Zudem haben Frauen offenbar eine deutlich höhere Affinität zu mehr Informationen auf ihren Webseiten. Denn KMU-Vertreterinnen stimmen im Vergleich zu KMU-Vertretern folgenden beiden Aussagen signifikant stärker zu: «Der Kunde kann sich via unserer Webseite über die Kompetenz jedes Mitarbeitenden informieren.» und «Alle Mitarbeitenden sind mit Portrait-Bild auf unserer Webseite aufgeführt».

Interessanterweise fanden wir im Zusammenhang mit den Dienstjahren im Unternehmen der befragten Personen keine markanten Unterschiede. Hingegen hat ihr effektives Alter einen Einfluss auf die Kundenbeziehungen. Ältere Personen geben signifikant höhere Zustimmung zu folgenden Aussagen ab:

- Unser Kunde hat eine hohe Zahlungsbereitschaft.
- Wir halten immer unser Versprechen gegenüber Kunden.
- Unsere Mitarbeitenden freuen sich auf unsere Kunden.
- Wir reagieren sofort auf Reklamationen.
- Unsere Geschäftsstrategie hat zum Ziel, den Nutzen für den Kunden zu erhöhen.
- Wir integrieren die Kunden bewusst in unsere Innovationsprozesse.

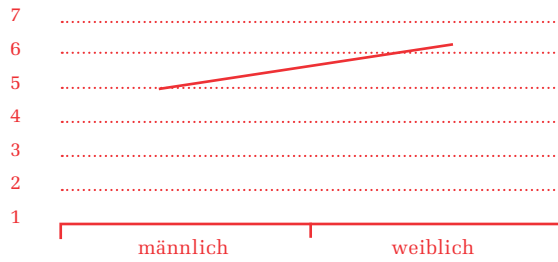
Diese Erkenntnisse mögen einen an das Senioritätsprinzip erinnern ...

Als nächstes haben wir den Effekt des regulatorischen Fokus der befragten KMU-Vertreter auf ihre Angaben zu den besonderen Kundenbeziehungen untersucht.

Was zunächst den Begriff des regulatorischen Fokus⁵ als eine Eigenschaft von Individuen betrifft, unterscheiden sich die beiden voneinander unabhängigen Fokusse, der *Annäherungsfokus* und *Vermeidungsfokus*, vor allem dahingehend, welche Ziele Individuen verfolgen und wie sie diese zu erreichen versuchen. Für Individuen mit einem Annäherungsfokus stehen Bedürfnisse wie Wachstum (im Kontext von KMU beispielsweise durch neue Kundensegmente), Erfolg und Weiterentwicklung im Zentrum. Bei der Erreichung ihrer Ziele versuchen die-

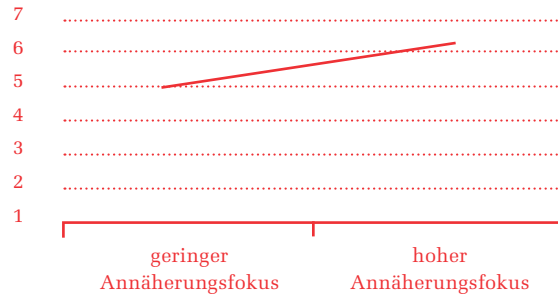
9

Der Kunde ist König



10

Unsere Art der Kundenbeziehung ist in der Branche einzigartig.



se Personen stets potenzielle Gewinne zu erreichen. Im Gegensatz zu Personen mit Annäherungsfokus stehen für Individuen mit einem Vermeidungsfokus deren Sicherheitsbedürfnisse im Zentrum (zum Beispiel möglichst niedrige Kosten im Kontext von KMU, indem bestehende anstatt neue Kundensegmente bearbeitet werden). Aufgrund ihres ausgeprägten Verantwortungsbewusstseins orientieren sich diese Personen an den geforderten Zielen und Verpflichtungen, weshalb sie ihr Handeln darauf ausrichten, mögliche negative Ergebnisse zu vermeiden.

In Analogie zum Fussball stellt der Stürmer den Spieler mit einem Annäherungsfokus dar, da er den Sieg und die dafür zu schiessenden Tore vor Augen hat. Hingegen ist der Verteidiger der Spieler mit einem Vermeidungsfokus, der versucht keine Gegentore zu erhalten, damit die Partie nicht verloren geht. Trotz der unterschiedlichen Fokusse möchten nach Ablauf der 90 Minuten beide Spieler als Sieger vom Platz laufen.

Was den Zusammenhang des regulatorischen Fokus der befragten KMU-Vertreter auf ihre Angaben zu den besonderen Kundenbeziehungen betrifft, konnten wir unter anderem Folgendes feststellen:

- KMU-Vertreter mit hohem Annäherungsfokus motivieren sich mehr beim Kunden und weisen eher einzigartige Kundenbeziehungen auf als KMU-Vertreter mit niedrigem Annäherungsfokus (Abbildung 10).
- Die Angaben zu den besonderen Kundenbeziehungen unterscheiden sich im Hinblick auf den Vermeidungsfokus der befragten KMU-Vertreter nicht signifikant.

Welchen Einfluss hat die Empathie auf die Kundenbeziehungen? Bevor wir auf die Resultate eingehen, wird der Begriff Empathie erklärt. Darunter versteht man die Eigenschaft oder Kompetenz, stets in einer Art Lebenskorrektheit die Gedanken, die Emotionen, die Motive und die Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen und zu verstehen. Manchmal ist man zu sehr mit sich selbst beschäftigt, die Batterien sind leer, und man nimmt nicht wahr, in welchem emotionalen Zustand sich der Mensch gegenüber befindet. Da weint ein lieber Freund und man bleibt gelassen, gar kühl. Das ste Arbeit an sich selbst, damit man seine Sinne offen behält für offensichtliche und versteckte Botschaften des «Gegenübers», darf als empathisches Verhalten bezeichnet werden und bedingt die Selbstfürsorge und die Selbstwahrnehmung. Je offener man für seine eigenen Emotionen ist, desto grösser ist das Verständnis für die Gefühle anderer. Empathie ist positiv konnotiert. Empathie unterstützt die Qualität des Zusammenlebens. Dass es Menschen gibt, die ausgesprochen empathisch wahrnehmen, um dann mit den gewonnenen Erkenntnissen dem Gegenüber zu schaden, ist natürlich auch möglich. Nur: Je öfter dies geschieht, desto mehr Personen wissen davon und können sich dank Kommunikation untereinander schützen.

Empathie⁶, vereinfacht dargestellt, kann in zwei zueinander gehörende Dimensionen unterteilt werden. Es gibt die kognitive Empathie; sie umfasst die Eigenschaft oder Kompetenz die Perspektive anderer Personen zu übernehmen – sie lässt uns erkennen, was andere fühlen. Dann gibt es die affektive oder emotionale Empathie; sie beschreibt die Reaktion auf die Gefühle Anderer, beispielsweise in Form von altruistischem Verhalten oder der automatischen Übernahme von Mimik und Gestik.

⁵ K. Rothermund, A. B. Eder (2009), Motivation und Emotion, Wiesbaden.

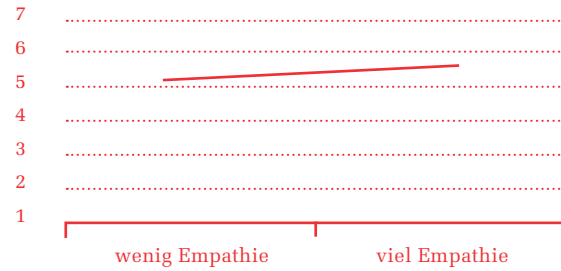
⁶ P. Ekman (2007), Gefühle lesen, München.

Was zeichnet empathische KMU-Vertreter in den Beziehungen zu ihren Kunden aus? Wir haben Befragte mit viel Empathie und Befragte mit wenig Empathie gegenüber gestellt haben und haben festgestellt, dass ein hohes Mass an Empathie seitens der KMU-Vertreter

- loyalere Kunden schafft (Abbildung 11),
- die «Extra-Meile» gegenüber dem Kunden fördert (Abbildung 12),
- die Motivation und Freude der Mitarbeitern beim Kunden erhöht,
- die Auffassung, dass Kunden die Könige sind, unterstützt (Abbildung 13),
- den Nutzen für den Kunden erhöht (Abbildung 14) und
- die Integration des Kunden in den Innovationsprozess fördert.

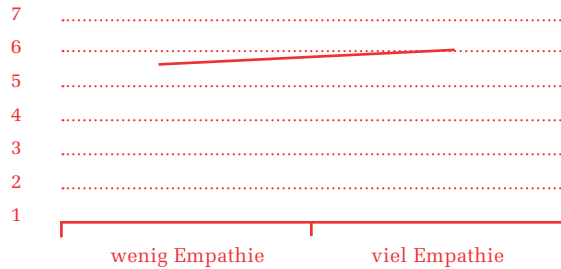
11

Unser Kunde ist loyal.



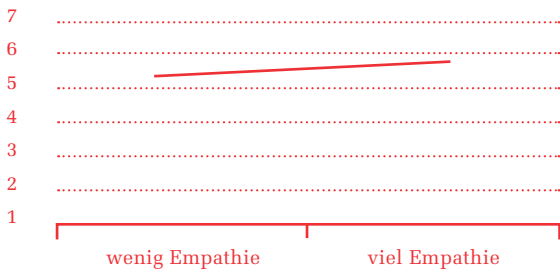
12

Gegenüber unseren Kunden gehen wir gerne die Extra-Meile.



13

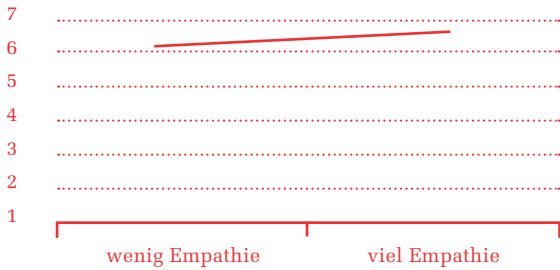
Unser Kunde ist König.



Nach den individuumsbezogenen Unterschieden folgt die Diskussion über institutionsbezogene Unterschiede in den Angaben zu den besonderen Kundenbeziehungen. Was die Branchenzugehörigkeit betrifft («Dienstleister» und «Industrie / Gewerbe» beziehungsweise Nicht-Dienstleister), konnten wir feststellen, dass die Integration des Kunden in den Innovationsprozess bei KMU der Industrie und des Gewerbes signifikant stärker erfolgt als bei Dienstleistern (Abbildung 15). Das praktisch identische Phänomen stellen wir fest, wenn wir Unternehmen mit geringer Umweltdynamik jenen mit hoher Umweltdynamik gegenüberstellen. Hohe Dynamik fördert offenbar die Integration des Kunden in Innovationsprozesse.

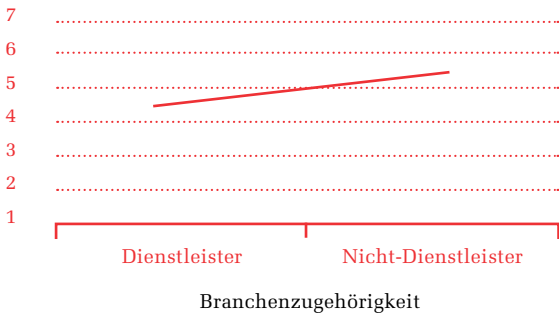
14

Unsere Geschäftsstrategie hat zum Ziel den Nutzen für den Kunden zu erhöhen.



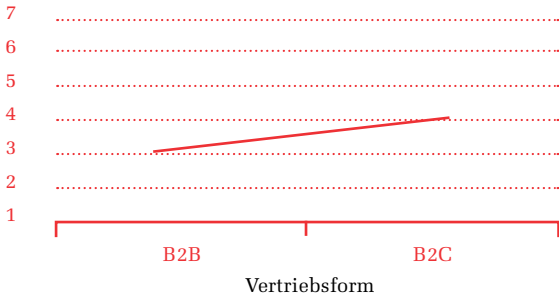
15

Wir integrieren die Kunden bewusst in unsere Innovationsprozesse



16

Wegen unseren besonderen Kundenbeziehungen haben wir hohe Kosten.



Interessant ist weiter der Einfluss der Vertriebsform (Business to Business (B2B); Business to Customer (B2C)) auf die Angaben zu den besonderen Kundenbeziehungen. Im B2C-Kontext entstehen wegen Kundenbeziehungen höhere Kosten als im B2B-Umfeld (Abbildung 16), jedoch sind die Beziehungen im B2B langjähriger und partnerschaftlicher als im B2C. Im B2C werden die Kunden signifikant mehr zu Anlässen ausserhalb des Business eingeladen als bei B2B. Und schliesslich können die Kunden im B2C die Leistungen des Unternehmens auf der Website öffentlich besser evaluieren (tripadvisor lässt grüssen) als im B2B.

Wer mit einer hohen Anzahl an Grosskunden zu tun hat, hat eher eine professionelle kundenbezogene Infrastruktur als KMU, die mit einer geringen Anzahl an Grosskunden wirtschaften. Diese These konnten wir mit der KMU-Tag-Studie bestätigen, denn KMU mit einer hohen Anzahl an Grosskunden haben:

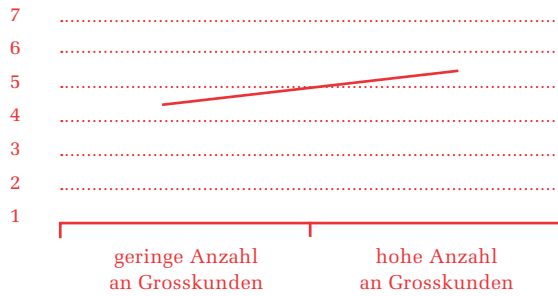
- informativere Webseiten,
- aktuellere Daten auf den internen Informationssystemen,
- mehr Möglichkeiten für den Zugriff der Kunden auf Datenbanken der KMU (samt Möglichkeit der Mutation der Daten),
- höhere Kadenz von Newslettern und
- höhere Investitionen in die IT-Systeme (Abbildung 17).

Die Häufigkeit des Kundenkontakts wirkt direkt auf die Loyalität des Kunden: Je häufiger ich mit meinen Kunden direkt im Kontakt stehe, desto loyaler ist er (Abbildung 18)! Was offensichtlich ist, ist dank unserer KMU-Tag-Studie bestätigt.

Schliesslich ein Blick auf die Unternehmensperformance: Wir haben den Erfolg mit der Selbsteinschätzung der Befragten im Vergleich zu den Wettbewerbern in den Bereichen Gesamtergebnis, Umsatzwachstum und Profitabilität ermittelt. Die Erfolgreichen unter den KMU pflegen nicht nur eine signifikant stärkere, freundschaftliche Beziehung zu ihren Kunden (Abbildung 19), sondern erzielen dabei auch mehr Umsatzwachstum (Abbildung 20).

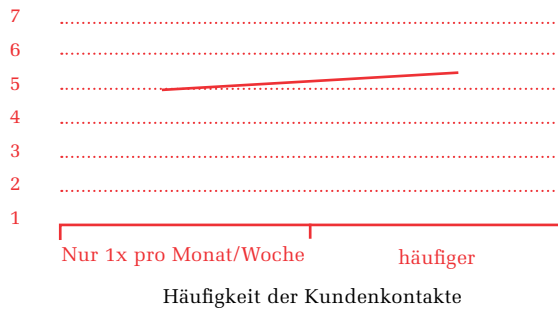
17

Wir investieren jedes Jahr viel Geld in unser IT-System.



18

Unser Kunde ist loyal.

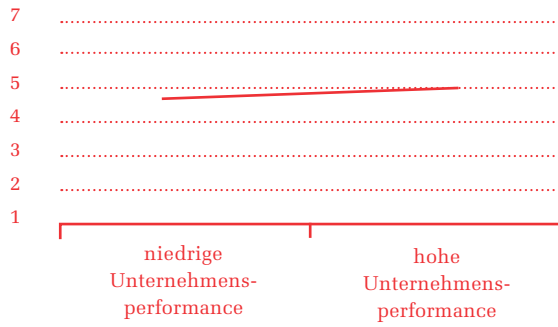


Limitierungen

Die KMU-Tag Studie weist verschiedene Limitierungen auf. Erstens sind die Aussagen der KMU-Vertreter zur Performance und weiteren Erfolgskomponenten subjektiv geprägt. Diese subjektive Einschätzung der Performance wird jedoch von einigen Forschern für vergleichbar mit der objektiven Performancemessung befunden (Wall et al., 2004). Zweitens müsste die Repräsentativität der Ergebnisse für alle Schweizer KMU durch weitere Untersuchungen gezeigt werden, wobei die Resultate mindestens Tendenzen angeben.

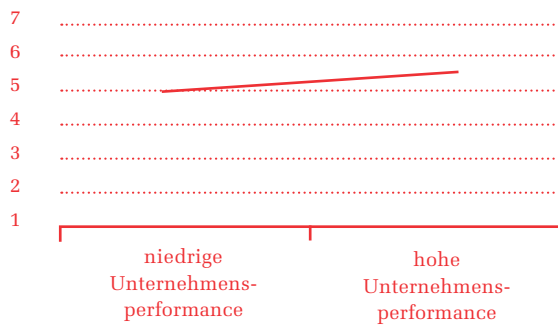
19

Unsere Kunden sind auch Freunde von uns.



20

Dank unseren besonderen Kundenbeziehungen erzielen wir Umsatzwachstum.



ANGABEN ZUR STICHPROBE

Personen- und Funktionsangaben

Merkmal	Mittelwert	Stabw	n
Alter	48.8	9.8	335
Dienstjahre im Unternehmen	14.4	10.5	335
Annäherungsfokus*	4.1	0.4	289
Vermeidungsfokus*	2.9	0.7	289
Empathie**	4.5	0.7	287
Merkmal	Ausprägung	n	%
Geschlecht	männlich	288	83.2
	weiblich	58	16.8
Funktion im Unternehmen (Mehrfachnennungen möglich)		n	%
	VRP / VR	96	27.2
	CEO	160	45.3
	CFO	26	7.4
	GL-Mitglied	93	26.3
	Abt.leiter	37	10.5
	Proj.leiter / Verk.leiter	35	9.9
	andere Funktion	56	15.9
Unternehmensanteil		n	%
	kein Anteil	162	48.7
	bis 50%	69	20.7
	mehr als 50%	102	30.6

Angaben zu den Kundenbeziehungen

Merkmal	Ausprägung	n	%
Anzahl direkte Kundenkontakte	1 bis 19	130	47.4
	20 und mehr	144	52.6
Häufigkeit direkte Kundenkontakte	Nur 1x pro Monat/Woche	171	62.4
	häufiger	103	37.6

Unternehmensangaben

Merkmal		Median ¹	n
Alter Unternehmen		42.0	304
Anzahl Mitarbeitende (Vollzeit)		43.0	289
Umsatz 2013 in Mio. Fr.		10.0	233
Anzahl Grosskunden		6.0	244
Anteil Grosskunden am Gesamtumsatz in %		50.0	229
Merkmal	Ausprägung	n	%
Branche	Dienstleistung	223	66.8
	Industrie, andere	111	33.2
Unternehmensbesitz	Familienunternehmen	144	46.6
	Nicht-Familienunternehmen	165	53.4

¹ Aufgrund der teilweise stark unterschiedlichen Angaben werden die Medianwerte ausgewiesen.

Weitere Angaben zum Unternehmen und sein Umfeld

Weitere Angaben	Mittelwert	Stabw	n
Wettbewerbsintensität**	5.6	1.4	298
Dynamik des Unternehmensumfelds**	4.5	1.1	299
Performance der letzten drei Jahre im Vergleich mit dem direkten Wettbewerb***	4.7	1.0	295

* Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («nie oder selten») bis 5 («sehr oft»).

** Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stimme absolut nicht zu») bis 7 («stimme absolut zu»).

*** Die Angaben erfolgten auf einer Skala von 1 («stark unterdurchschnittlich») bis 7 («stark überdurchschnittlich»).

Literaturverzeichnis:

Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt.

Ekman, P. (2007) *Gefühle lesen: Wie sich Emotionen richtig erkennen und interpretieren*. München: Spektrum Akademischer Verlag.

Rothermund, K., Eder, A. B. (2009). Motivation und Emotion. In V. Brandstätter und J. H. Otto (Hrsg.), *Handbuch der Allgemeinen Psychologie – Motivation und Emotion* (S. 675–685). Göttingen: Hogrefe.

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel psychology*, 57(1), 95–118.

A series of horizontal dotted lines for taking notes, spanning the width of the page.

