

Kundenorientierung:

VON DER SONNTAGSREDE ZUR REALITÄT

Eine wahre Begriffsinflation rauscht über uns hinweg: Kundenbegeisterung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenfreundlichkeit. Die Wirklichkeit sieht oft anders aus. Deshalb werden diese Schlagworte oft genüßlich garniert mit wortreich beschriebenen Fallbeispielen mißlungener Kundenorientierung, fast täglich in den Medien „vorgeführt“...

Wenn es dann auch noch ein großes Unternehmen betrifft, lehnen wir uns selbst – zufrieden zurück und freuen uns, daß die Großen mal wieder ihr „Fett“ abbekommen haben und decken ansonsten den Mantel der barmherzigen Nachsicht darüber.

Allzuoft vergessen wir dabei, daß es möglicherweise ein günstiger Zufall mit sich brachte, nicht selbst in diesen Berichten genannt worden zu sein. Denn wir sind in Deutschland noch weit entfernt von zufriedenen Kunden – selbst wenn das '98er Kundenbarometer hier generell einen positiven Trend ausmacht.

Ein Beispiel unter vielen:

Ein Privathaushalt mußte sich innerhalb von drei Jahren zwei Warmwasserthermen installieren lassen. Zunächst wurde ein neues Markengerät von einem anerkannten Fachbetrieb installiert. Kosten: knapp 700 Mark. Nach 14 Monaten fiel die Heizbirne aus und mußte ausgetauscht werden. Der Hinweis auf die gerade vor einigen Tagen abgelaufene Garantiefrist beantwortete der Monteur mit einem Schulterzucken und sagte: „Das müssen Sie mit dem Büro klären“! Das „Büro“ fühlte sich dafür nicht zuständig und empfahl:

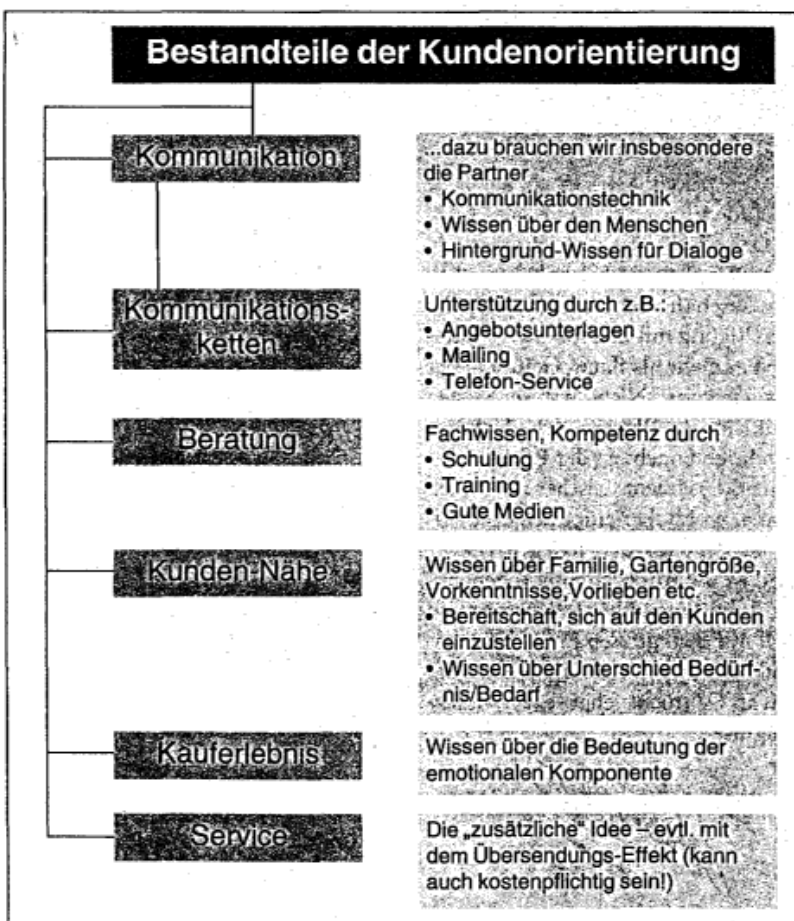
„Wenden Sie sich doch bitte direkt an den Hersteller“.

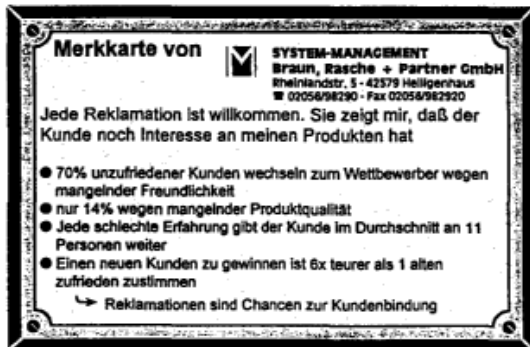
Der Hersteller – immerhin ein renommiertes Unternehmen aus dem Bergischen Land, meinte: „Ja, da kann man nichts machen, es gibt leider solche Ausfälle“. Also wurde ein neues Originalteil gekauft und eingebaut. Kosten: cirka 400 Mark.

Nach wiederum 15 Monaten leckte das Gerät – just an der montierten Stelle. Das gleiche Spiel begann von vorne und endete auch so. Ergebnis: Der Handwerksbetrieb und der Hersteller haben einen – vielleicht in deren Augen kleinen – Kunden auf immer verloren. Dieser „kleine“ Kunde spricht aber in seinem Bekanntenkreis über das Ärgernis, nennt Roß und Reiter und verbreitet das Negativbild.

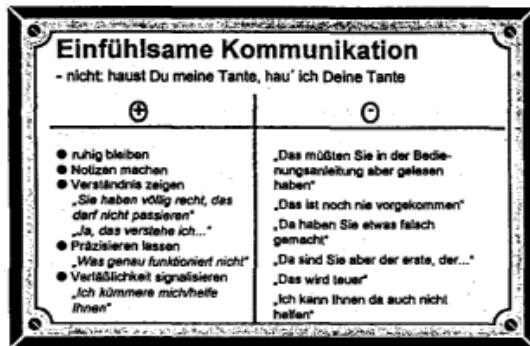
Kundenorientierung muß konkret sein

Auf Fragen wie „Handeln Sie eigentlich kundenorientiert?“ oder „Sind Ihre Kunden mit Ihren Leistungen zufrieden?“ erntet man ein selbstverständliches „Ja, wir investieren gezielt in Schulungen der Mitarbeiter etc.“ Aber der gute Vorsatz, daß Kundenorientierung doch so wichtig sei, bleibt nichtssagende Phrase, solange nicht konkrete, wahrnehmbare Schritte zum Kunden hin in Gang gesetzt werden. Und der Begriff Kundenorientierung reicht nicht aus – Zufriedenheit muß sich messen lassen. Das kann erfolgen im Kundengespräch, durch regelmäßig durchgeführte Kundenbefragungen, wenn Erstkunden zu Stammkunden werden oder auch im Umsatz.





Stimmt denn der Begriff Kundenori-



entierung überhaupt?

Ist es nicht vielmehr so, daß jedes Unternehmen sich ausschließlich an seinen Zielen orientieren soll? Es soll ja schon Unternehmen gegeben haben, die blindlings auf Kundenorientierung gesetzt haben und damit in schwerwiegende, finanzielle Engpässe gekommen sind.

Es ist daher kritisch zu überprüfen, ob die Logik Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung - hohe Rendite noch stimmt.

Kundenorientierung sollte also als Mittel zum Zweck - nämlich Gewinne zu erzielen, dienen. Damit steigt die Chance, daß der Begriff vom Olymp der guten Vorsätze in die Arena konkreter Aktivitäten herabsteigt.

Was heißt nun Kundenorientierung? Dieser mitunter stark abgenutzte

Begriff bedeutet nichts anderes, was Marketing auch bedeutet: alle Kräfte des Unternehmens gebündelt und koordiniert an den Bedarfen und Bedürfnissen des Marktes und an den Unternehmenszielen auszurichten. Die Arena konkreter Aktivitäten kann in fünf Felder aufgeteilt werden: *Kommunikation*

Damit ist nicht nur der Austausch von Informationen und Meinungen gemeint, sondern das Herstellen von Gemeinsamkeiten. Gemeinsamkeiten, die Unternehmer und Abnehmer gemeinsam zu entwickeln haben, liegen dann vor, wenn Anbieter und Abnehmer zu einer optimalen Befriedigung ihrer Bedürfnisse gelangen. Allzuoft sind wir in unsere Produkte selbst verliebt und können gar nicht verstehen,

wieso sich der Kunde nicht Hurra-schreiend auf sie stürzt.

Psychologische Untersuchungen zu Käufer-Typen zeigen, daß der Mensch durch Information, intelligente Werbung und Verkaufsförderung angeregt werden am Kaufprozeß aktiv teilhaben und seine Meinung ausdrücken können will. Ein „Zufriedenheitsbarometer“ bspw. im Ausgangsbereich des Verkaufsrums, auf dem die Kunden spontan ihre Zufriedenheit markieren können

- Regelmäßige Kundenbefragungen per Telefon und Fragebogen und konsequentes Darauf-Reagieren mit sichtbaren Bezügen zu der Auswertung
- Kundenzirkel, in denen Stammkunden beispielsweise zu Diskussionsrunden eingeladen werden

sind Möglichkeiten, die Kommunikation mit dem Kunden zu verbessern.

Um über Kommunikation Kundennähe zu erreichen, ist es außerordentlich wichtig,

richtig fragen zu können - und das ist bei Leibe nicht selbstverständlich!

Besonders deutlich wird dies im Umgang mit Reklamationen. Hier den Standpunkt des Kunden einzunehmen und nicht „Recht behalten zu wollen“ ist eine Einstellungssache und äußert sich zum Beispiel schon in der Wortwahl. „Haben Sie auch oder bedacht“, „das hätten Sie aber so machen müssen“, „das kann gar nicht sein“ etc. sind deutliche Zeichen von Kundenmißachtung.

„Wie macht sich das bemerkbar?“ „Zu welchen Zeiten treten die Störungen auf?“ etc. sind Fragen, die dem Kunden ernsthaftes Bemühen und Verständnis signalisieren.

Werden Kunden mit Namen begrüßt; hört man ihnen zu oder schüttet man das Füllhorn wichtiger Informationen über sie; läßt man den Kunden ausreden oder fällt ihm ins Wort. All das sind Kommunikationsmuster, die die Ernsthaftigkeit einer glaubwürdigen gelebten Kundenorientierung beurteilbar machen.

Beratung

Beratung ist erforderlich, um das Wissen und Können des Spezialisten dem Kunden verfügbar zu machen. Beratung hat immer also zum Ziel, Lösungshilfen an die Hand zu geben. Hier kann es schnell zu Konflikten kommen.

Will der Verkäufer beispielsweise nur Umsatz machen, wird er seinem Kunden kaum objektive Beratung anheim kommen lassen. Ist ihm an einer langfristigen Kundenbindung gelegen, wird er aufgrund seiner Fachkompetenz mal zu- oder mal abraten, jetzt oder später zum Beispiel zu kaufen. Der Kunde merkt also schnell, ob eine Beratung lösungs- und kundenorientiert ist oder nicht.

Hier stellt sich auch die GretchenFrage für das Konfliktfeld Kundenzufriedenheit – Gewinnmaximierung.

Es ist langfristig sicher kundenbindend zum Beispiel zum Abwarten zu raten, bis das neue Modell xy nächste Woche auf dem Markt ist und exklusiv für ihn eines zu reservieren – auch wenn damit möglicherweise der Wochenumsatz etwas geringer ausfällt.

- Beraten heißt auch, mit dem Kunden
- die Situation zu klären
 - festzulegen, wieviel Artikel er auf Abruf in welcher Zeit braucht
 - zu erfassen, wo Fehlertoleranzen liegen
 - Ziele festzulegen
 - zu besprechen, was bis wann von wem und warum erreicht sein soll
 - konkrete Maßnahmen wie zum

Beispiel Liefertermine, Kundenbesuche etc. zu vereinbaren

Kundennähe

Dieser Teil ist unabdingbar für eine effektive Kundenorientierung.

Sich auf den Kunden einstellen, heißt, dessen Bedarfe und Bedürfnisse zu kennen, die eigenen Möglichkeiten und Besonderheiten einzuschätzen und bereit zu sein, sich genau auf diesen Kunden einzulassen.

- Auch hierzu einige Fragen zur Anregung:
- Wie regelmäßig erfassen Sie die Situation Ihres Kunden?
 - Wie weit gehen Sie auf Kundenwünsche vor dem Hintergrund Ihrer betrieblichen Machbarkeiten ein und legen dies auch Ihren Kunden transparent dar?
 - Kennen Sie die Geburtstage oder andere wichtige Ereignistage Ihrer bedeutendsten Kunden?
 - Werten Sie Kundenbefragungen systematisch aus und ändern daraufhin Ihre Produkte bzw. Dienstleistungen?

Käufer/ebnis

Kaufen ist in der Regel ein emotionaler Prozeß, in dem über Attraktivität und Akzeptanz der Produkte

entschieden wird.

Eine Produktpräsentation, die nur das Produkt in seinen Merkmalen erläutert, geht sicherlich am Kunden vorbei. Es kommt darauf an, den für ihn wichtigen Nutzen herauszuarbeiten und deutlich zu präsentieren.

Ein freundliches Ambiente im Verkaufsraum, die Einladung zum gemeinsamen Essen, die Massagemöglichkeit zur Überbrückung von Wartezeiten, Stehtische zum zwanglosen Plaudern mit den Anwesenden (Verkäufern oder auch Kunden), Hintergrundmusik uvm. sprechen die unterschiedliche Emotionalität der Menschen an und fördern das Erlebnisgefühl. Man kommt gerne zu Ihnen.

Service

Wie weit soll der Service gehen?

Was ist betriebswirtschaftlich vertretbar und was unabdingbar? All die Maßnahmen, um das Produkt oder die Dienstleistung herum, die den Kunden näher an Sie binden, sind hier gemeint. Der kostenfreie Pizza-Transport beim Italiener, die verbilligten Einkaufsmöglichkeiten in Filialen mit Kundenkarten der Filialmutter oder auch die regelmäßige Kundenzeitschrift mit Informationen und Anregungen aus der Branche sind Beispiele für Serviceleistungen.

Damit keine Mißverständnisse aufkommen: Service darf auch Geld kosten. Der Kunde weiß es zu schätzen, wenn er alles aus einer Hand erhält. Der Automobilverkäufer, der

regelmäßig an dieWartungszeiten erinnert, den Wagen abholt und auch für die Hauptuntersuchungen beim TÜV sorgt, rechnet seine Leistungen kostendeckend ab und behält dafür einen zufriedenen Kunden.

Kundenorientierung heißt also, ein Gesamtpaket an Aktivitäten zu schnüren, das als solches vom Kunden

- wahrgenommen
 - akzeptiert und
 - geschätzt wird sowie
 - den Unternehmensgewinn steigert.
- Kundenfreundliche Einzelaktivitäten sind zwar löblich, verfehlen aber ihre Wirkung, wenn sie nur als zartes Pflänzchen in einer ansonsten eher als Wildnis zu bezeichnenden Kundenignoranz auftreten.

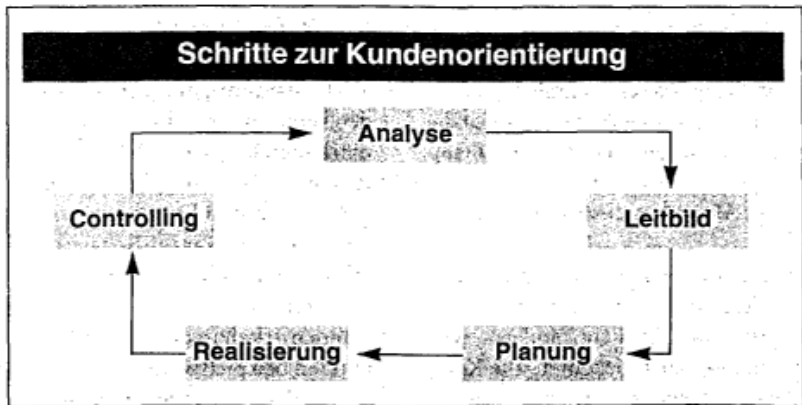
So ist sicherlich ein üppig auf vorbereitetes Frühstücksbuffet im Hotel als Einzelaktion geschätzt, bringt aber nichts, wenn man im Bett nicht liegen konnte und das Zimmer lieblos ausgestattet ist.

Wo liegen Ihre Reserven?

Kundenorientierung funktioniert also nur, wenn alle am selben Strang und in die selbe Richtung ziehen. Dazu sind im Unternehmen einige Faktoren zu beachten:

Die Führung

Die Treppen werden von oben gefegt – Einstellungen zum Kunden müssen von obenher beeinflusst und insbesondere vorgelebt werden. Hier sind Prioritäten für die Kundenbegegnung zu setzen und im Mitarbeitergespräch auch auf Einhaltung zu überprüfen und einzuwirken. Karstadt be



urteilt bspw. seine Mitarbeiter bzgl. deren Kundenfreundlichkeit.

Die Führungsleistung wird darin sichtbar, daß jeder Mitarbeiter den unverrückbaren Eindruck gewinnt, ein wichtiger Garant für eine glaubwürdige Kundenorientierung zu sein.

- Information

Mitdenken kann nur, wer auch Bescheid weiß. Also muß Information über den Kunden auch den Mitarbeitern weitergegeben werden. Ziele des Unternehmens und spezielle Kundenkampagnen müssen ausführlich jedem Mitarbeiter erläutert werden, damit die Chancen auf erfolgreiche Umsetzung steigen.

- Offenheit

Allen Beteiligten sollte durchgängig erkennbar gemacht werden, welche Bereiche aus Kundensicht kritisch beurteilt werden und was sich auch im Vergleich mit den Wettbewerbern als defizitär erweist.

- Teamarbeit

Den Kunden interessiert in der Regel herzlich wenig, daß zwischen Verkauf, Produktion und Versand Abstimmungsaufwand existiert. Er erwartet die Überwindung interner Barrieren, damit er optimal bedient wird.

Mit Teamarbeit ist hier nicht das sozialromantische Kaffeekränzchen gemeint, sondern die reibungslose und effiziente Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen im Sinne einer optimalen Kundenbearbeitung und betrieblichen Wertschöpfung.

- Bereitschaft zum Wandel

Um Kundenzufriedenheit muß immer wieder aufs Neue gekämpft werden. Denn was heute oder auch in den letzten Jahren gut funktioniert hat, muß nicht automatisch auch morgen zur Kundenzufriedenheit führen. Auch hier muß das gesamte Unternehmen „wach sein“ und Entwicklungen aufspüren und darauf reagieren.

Schrittweise zum kunden freundlichen Unternehmen

Ohne Kunden kann es keine Unternehmen geben und zufriedene Kunden fallen nicht vom Himmel, sondern werden gemacht. Daher ist in einem

ersten Schritt (Analyse)

zu klären, inwieweit die Strategie, die Organisation und die Mitarbeiter kundenorientiert ausgerichtet sind.

Werden beispielsweise regelmäßig Kundenzufriedenheit erfaßt und Kunden in die Produktentwicklung einbezogen?

Ist die Einhaltung von Lieferterminen gewährleistet und hat der Kunde einen ihm zugeordneten Ansprechpartner?

Sind Mitarbeiter in Kontakt mit dem Kunden freundlich?

Schritt 2 (Zielformulierung)

Grundlegende Veränderungen in der Kundenorientierung sind am leichtesten mit konkreten Zielen und lebhaften Leitbildern zu erreichen.

Die darin zum Ausdruck gebrachten Grundüberzeugungen müssen mit konkreten Handlungen verbunden werden. Wenn man den Kunden tatsächlich für eine langfristige Partnerschaft gewinnen will, muß das deutlich zum Ausdruck gebracht werden und an Kennziffern gemessen werden können. Der Grundsatz „wir wollen kundenfreundlich handeln“ wird verbindlich, wenn beispielsweise Handlungsmaximen wie „das Telefon darf nicht öfter als fünfmal klingeln“, „Rückruf erfolgt innerhalb von zwei Stunden“, „wir sind von sieben bis 17 Uhr erreichbar“ etc. damit verbunden sind.

Schritt 3 (Aufgabenplanung)

Die Ziele und das Leitbild sollen eher „verfassungsrechtlichen“ Charakter haben. Die operative Umsetzung findet am Arbeitsplatz bzw. unmittelbar durch die Mitarbeiter statt.

Insofern sollte jedem Mitarbeiter ein spezielles kundenbezogenes Anforderungsprofil als Grundlage für sein kundenbezogenes Verhalten dienen.

Wesentliche Aufgaben sind in Stellenprofilen zu nennen, so daß eine Grundlage für

Schritt 4 (Realisierung) gegeben ist.

Die Realisierung wird vorbereitet durch Mitarbeitergespräche, in denen gemeinsam über die Ziele, Verhaltensweisen und Rahmenbedingungen einer kundenfreundlichen Unternehmensführung gesprochen wird.

Regelmäßige Kundenbefragung, Auswertung und Informationsweitergabe und daraus abgeleitete Schlußfolgerungen für das Verhalten jedes einzelnen sollten zum gern praktizierten Standard werden. Es ist bemerkenswert wie freundlich einem Besucher – selbst auf den Fluren – die Mitarbeiter eines bundesdeutschen Telekommunikationsriesen begegnen.

Schritt 5 (Fortlaufendes Controlling)

Ständiges Überprüfen der Leitbilder, Ziele und Kundenreaktionen dient dazu, den Fortschritt in der Kundenorientierung festzustellen, auf Abweichungen reagieren und neue Maßnahmen in Gang setzen zu können.

Besonders wirkungsvoll sind vorbehaltlose und offene Auswertung von Kundenreklamationen. Und hier schließt sich der Kreis mit Schritt 1 als Prozeßkette konkreter Handlungen. Menschen entscheiden – und weniger Sachen – über „Wohl“ und „Weh“ im Umgang mit Kunden.

Lassen Sie es also gar nicht erst soweit kommen, daß das einzige was stört, der Kunde ist.

Der Autor: Diplom-Psychologe Walter Braun ist Geschäftsführer der SYSTEM-MANAGEMENT Braun, Rasche + Partner GmbH in Heiligenhaus und Lehrbeauftragter für Organisationspsychologie an der Otto-Friedrich Universität Bamberg. Weitere Informationen: Internet system-management.com