

WEGE AUS DER PREISSCHLACHT – MENSCHEN ALS LETZTE CHANCE

Versuch über „wahrhaftige“ Kundenorientierung



ALLE MACHEN IN KUNDENORIENTIERUNG



Irgendwie haben wir ein Problem. Und dieses Problem lautet: Alle machen in Kundenorientierung und der Kunde merkt immer weniger Unterschied. Ist es nicht so, dass Kunde im Einzelhandel (aber nicht nur dort) zu sein, heute nicht mehr Spaß macht als vor all diesen Kampagnen? Ich denke dabei nicht an Sortimente, Frische und Preise und ähnliches da hat sich viel geändert und da sprühen die Wettbewerbsfunken. Denken Sie aber an Wartezeiten, als Kundin wahrgenommen, wertgeschätzt, gut bedient zu werden etc. alle Investitionen, die in so genannte Kundenorientierungsmaßnahmen getätigt wurden, sind irgendwo verpufft. Als Kunde merken wir relativ wenig davon. Die Regale sind voll, aber sonst ist es ziemlich kalt geworden für uns Kunden. Kundenorientierung wurde auf Preiskampf und Rabattschlacht reduziert.

Kundenorientierung muss daher weiter gedacht werden, nämlich vor allem aus der Sicht und im Interesse der Kunden: Bei den meisten Kundenorientierungsmaßnahmen stand doch nicht der Kundennutzen im Vordergrund, sondern der Unternehmensnutzen: Prozessvereinfachungen, Kostensenkungen, Informationsbeschaffung ... das ist häufig die wirkliche Absicht hinter so genannten „Kundenorientierungsmaßnahmen“. Der Kunde kommt da meist erst an zweiter Stelle.

Ohne es zu merken haben wir uns daran gewöhnt, ins Falsche zu investieren. Sinkende Margen im Handel sind wohl eine Folge dieser Fehlinvestitionen in Kundenorientierung. Im Kern reduzieren sich Investitionen in Kundenorientierungsmaßnahmen doch meist auf materielle Komponenten, und da am Liebsten um den Preis herum gruppiert: Rabatte, Treueboni, Drauf und Dreingaben etc. Aber solche Investitionen sind in Wirklichkeit sehr teuer, weil sie vom Wettbewerb leicht kopiert werden können. Sie bringen keinen schwer aufholbaren Wettbewerbsvorsprung. Der Preis ist das am leichtesten kopierbare Differenzierungskriterium im Wettbewerb. Darum herrscht so ein Preiskampf. Das heißt, die „falsche“ Investition ist die Investition in das „leicht kopierbare“. Sie bedeutet in Wahrheit „Geldvernichtung“. Investitionen in Kundenorientierungsmaßnahmen, die vom Wettbewerb schwer

nachzumachen sind, sind die wirklich sinnvollen, auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Kundenorientierung weiter denken bedeutet daher auch und vor allem Investitionen in Mitarbeiter. Aber nicht nur in deren Fähigkeiten, fachlich geschult Waren zu billigsten Preisen zu Verfügung zu stellen. Damit haben wir die Leute in der Vergangenheit genug malträtigt. Sondern es bedeutet Investitionen, die dazu führen, dass Mitarbeiter wieder Freude an dem haben, was sie in ihrer Aufgabe und Position weiterbringen können. Und stolz darauf sind, bei ihrem Unternehmen zu arbeiten und dort einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten zu können. Wir haben zu wenige Mitarbeiter, die stolz auf ihr Unternehmen sind. Als „Stätte des Broterwerbs“ reicht es gerade noch, manchmal nicht einmal mehr das. Aber Begeisterung, Freude, Engagement ... ? Wenn diese Treiber fehlen, wo soll da die gelebte Kundenorientierung herkommen?

Das an Verkäufern beobachtete Verhalten ist das entscheidende Phänomen, dass der Kunde wahrnimmt und das für ihn zu erlebter Kundenorientierung wird. Ohne erlebbares Verhalten keine wirkliche Kundenorientierung. Die Unternehmen beschäftigen sich mit der Verhaltenskomponente der Kundenorientierung nicht vorrangig. Verhaltensveränderung und steuerung ist ja

WAHRHAFTIG KUNDENORIENTIERTES DENKEN



weit komplexer, als Führungskräfte es bislang gedacht haben. Führung durch „Anordnung und Kontrolle“ gehört der Vergangenheit an. Daher konzentrieren sie sich doch lieber auf die leichter steuerbaren und leichter kontrollierbaren Komponenten wie Preis, Qualität, Frische etc.

Verhalten findet immer vor dem Hintergrund eigener und im Umfeld anderer Einstellungen, Grundhaltungen, Denkweisen statt. Diese steuern das Verhalten des Einzelnen und der ganzen Gruppe. Daher hat kundenorientiertes Verhalten in Wirklichkeit mit „wahrhaftig“ kundenorientierter „Denke“ zu tun. Kundenorientierung ist ein Kulturfaktor im Unternehmen und kein Werbeslogan. Warum soll ausgerechnet der einzelne Mitarbeiter kundenorientiertes Verhalten zeigen, wenn es das eigene Unternehmen von der „Denke“, vom Umgang und von den Strukturen her gar nicht zulässt. Unternehmen streben in der Regel nach dem systemkonformen Kunden und nicht nach dem kundenkonformen System.

Der Ausbruch aus der Preisspirale durch „Wahrhaftigkeit in der Kundenorientierung“ gelingt nur, wenn Mitarbeiter am Umgang mit Kunden Freude haben. Daher geht es um die Sicherstellung all dessen, was notwendig ist, dass Mitarbeiter wieder Freude darauf und daran haben, Kunden gut und gerne zu bedienen. Dort liegt der Ansatz zu Auswegen aus der Preisspirale. Der schwerstkopierbare Wettbewerbsvorsprung sind die Menschen. Die machen den Unterschied, der den Unterschied macht und für den ein Großteil der Kundschaft auch gerne zahlt. Wie ist nun diese Freude zu schaffen und wer soll es tun? Es beginnt damit, dass der Einzelne die Kristallisationkerne

dieser Freude in sich selbst haben, finden und bewusst pflegen muss. „Man kann einen Baum nicht wachsen“. Die Frage lautet vielmehr: Welche Rahmenbedingungen fördern diese Freude oder bringen sie zumindest nicht in Gefahr. Und da orte ich in den Unternehmen den wirklichen Widersacher der Kundenorientierung: ein Umfeld, dass es Mitarbeitern nicht gerade einfach macht, die vorhandene Freude am Umgang mit Kunden aufrecht zu halten. Und das wird auch Führungskräften immer schwerer gemacht. Ich denke bei Umfeld aber nicht an unfreundliche Kunden, die nicht wissen, was sie wollen. Die gehören zur verkäuferischen Tätigkeit so wie die Berge zu den Alpen. Wer als Verkäufer den Kunden die Verantwortung für die eigene mangelnder Freude zuteilt, lügt sich in die eigene Tasche und sollte den Beruf wechseln.

Ich denke vielmehr daran, dass die Organisationen, die wir „Unternehmen“ nennen in der Vergangenheit Maßnahmen gesetzt haben, um die Preise halten zu können, die den Mitarbeitern, unabhängig von der Unternehmenshierarchie, die Freude verdorben haben. Wir haben eine Zeit hinter uns, in der Wertschöpfung vor Wertschätzung gegangen ist, um jeden Preis. In Zukunft wird eine Steigerung der Wertschöpfung an der Kundenfront nur mehr durch Steigerung der Wertschätzung an der Mitarbeiterfront erreichbar sein. Wie sollen Menschen, die tagtäglich durch die Unternehmensorganisation und ihre Repräsentanten Geringschätzung erleben, mit Kunden wertschätzend umgehen? Das setzt ja die Fähigkeit zur Persönlichkeitsspaltung voraus. „Mehr Ertrag durch weniger Ertragen müssen!“, so lautet die zukünftige Devise. Diese Wertschätzung ist Basis und gleichzeitig Motor für wahrhaftige Kundenorientierung.

Eine weitere Voraussetzung ist das Bewusstsein für die Wirkung des eigenen Tuns. Vielen Mitarbeitern ist meist gar nicht bewusst, was sie durch ihr Tun beim Kunden bewirken, manchmal muss man schon sagen „anrichten“ können. Ein saloppes „Haben wir nicht!“ als Antwort auf die Frage nach einem bestimmten Schraubentyp oder einem speziellen Sojapulver kann ganz locker Wochenendplanungen von Heimwerkerinnen oder Hobbyköchen zum Scheitern bringen. Nicht mutwillig, sondern unbewusst, aber faktisch und nachhaltig. Es geht somit um die Förderung des Bewusstseins, dass Verkäuferinnen und Verkäufer, besonders im Einzelhandel, Teil des täglichen Lebens ihrer Kunden sind. Das ist doch schön und verantwortungsvoll: Wir sind nicht Warenlieferanten, wir sind Teil des Lebens unserer Kunden! So wie wir mit ihnen in der konkreten Verkaufssituation umgehen, geht für sie das Leben weiter. Ob wir wollen oder nicht, es ist so. Das muss uns allen bewusst sein. Und Aufgabe von Führungskräften ist es, dieses Verantwortungsbewusstsein zu sichern und zu fördern, bei sich und bei den Mitarbeitern. Erst durch die Übernahme dieser Verantwortung verliert der Preis wieder seine dominierende Funktion als zentrales Verkaufsargument.

Dabei soll aber nicht unerwähnt bleiben, dass es gar nicht so einfach ist, die Zufriedenheit von Mitarbeitern objektiv einzuschätzen. Es ist so schwierig, eine Beobachterrolle einzunehmen, wenn man selbst Teil des Systems ist. Und man weiß ja oft gar nicht, was und wie es sein müsste, damit Zufriedenheit herrscht, bei den Mitarbeitern und bei sich selbst. Weil man von den Mitarbeitern ziemlich wenig weiß (Was macht Müller eigentlich zufrieden? Und Meier?) und von sich selbst auch nicht alles.

DIE ARBEITSWELT IST NUN MAL KEIN MÄDCHENPENSIONAT

Und solange die Mitarbeiter das Unternehmen nicht verlassen, kann ja die Unzufriedenheit nicht so schlimm sein. Die Arbeitswelt ist nun mal kein Mädchenpensionat ...

Wir wissen derzeit eher, wie verängstigte, verunsicherte Mitarbeiter aussehen. Aber wie zufriedene Mitarbeiter aussehen und dreinschauen, wissen wir ja gar nicht mehr, oder? Wenn ja, dann achten sie einmal darauf, ob ihre Mitarbeiter so dreinschauen, wie zufriedene Mitarbeiter dreinschauen und ob sie den Kunden so entgegenschauen, wie zufriedene Mitarbeiter Kunden entgegenschauen. Wenn Sie in ein Geschäft gehen, merken Sie gleich, ob die Mitarbeiter gerne dort sind oder ob sie dort sein müssen.

Bei Kühen und Hühnern haben wir schon realisiert, dass deren Glück eine Auswirkung auf die Qualität ihrer Leistung hat. Bei Menschen sind die Manager nach wie vor eher der Meinung, dass sie nicht dafür da sind, für das „Glück“ ihrer Mitarbeiter zu sorgen. Also sollten die Mitarbeiter dafür sorgen. Und die letzte Konsequenz müsste da oft heißen: Raus aus der Legebatterie, ich suche mir was mit Bodenhaltung. Aber Ansätze wie „Corporate Social Responsibility“ sind da ein hoffnungsmacher Kontrast zu „shareholder value“.

Albert Einstein wird ein Ausspruch zugeschrieben, der sinngemäß lautet: Die nachhaltige Lösung eines Problems kann nicht auf der selben Bewusstseinsstufe erfolgen, auf der wir das Problem geschaffen haben. Oder von einem anderen Klugen ausgedrückt: Die Lösungen von gestern sind oft die Probleme von heute. Das aktuelle Problem der Wettbewerbsdifferenzierung über den Preis ist eine Folge einer Reihe von (vermeintlichen) Problemlösungen der Vergangenheit.

Dieses Problem kriegen wir nicht auf der Werkzeugebene in den Griff, sondern nur über die Einstellung und das Verhalten aller Akteure. Wir müssen Kundenorientierung einfach weiter denken. Alle Versuche, das Problem mangelnder Kundenorientierung durch Optimierung auf der Werkzeugebene (Datenbanken, Hotlines, CRMLösungen u.ä.) zu beheben, lösen dieses Problem nicht wirklich. Darin liegt die große Gefahr der technischen Automatisierung von Kundenkontakten im Handel. Sie entfernt die Unternehmen von den Kunden. Und sie wird ja auch nicht aus Kundenorientierung vorangetrieben, sondern aus Kostensenkungsmotiven und weil Maschinen einfacher zu führen sind als Mitarbeiter (für die meisten zumindest). „A fool with a tool is still a fool“ erkannte der SoftwareGuru Ed Yourdon.

Menschliches Verhalten und seine Steuerung ist eng verbunden mit den Begriffen Angst, Lust und Sinn. Man kann vereinfachend sagen: Menschen „verhalten“ sich aus Angst, aus Lust und/oder aus Sinn. Alle drei „Verhaltensbatterien“ wirken gleichzeitig, sind notwendig und wichtig. Keine ist prinzipiell schlechter oder besser als die andere. Aber die Überbetonung eines der Faktoren ist kontraproduktiv. Die derzeitige und damit erlebte Kundenorientierung nährt sich hochgradig aus Angst (z.B. vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, vor einer Beschwerde...) und Lust (auf Prämien, Trinkgelder...). Über Angst und über Lust wurden in der Vergangenheit des Industriezeitalters Unternehmen gesteuert. Sinn war als Steuerungskomponente nicht notwendig. In dieser Ausschließlichkeit liegt aber die Gefahr für die Zukunft.

Zu viele Menschen in der Arbeitswelt zeigen Verhaltensweisen, die sich als angstvoll bezeichnen lassen. Aus angstvollem Verhalten kann nur das an Kundenorientierung herauskommen, was bei angstvoller = verkämpfter, unsicherer Haltung möglich

ist. Die Lust ist den meisten abgewöhnt worden und meist auch nicht mehr finanzierbar. Über Sinn wird erst gar nicht gesprochen, der ist ja klar: der maximale Profit. Das hat aber nichts mit Sinn zur Verhaltenssteuerung zu tun. Profit ist Lust, nicht Sinn. Die Frage nach dem Sinn (und natürlich eine Antwort darauf) wird heute immer entscheidender für die Verhaltenssteuerung, gerade im Zusammenhang mit Kundenorientierung. Nachhaltige Verhaltensveränderung hat immer etwas mit Sinn zu tun. Angst und Lust sind nicht nachhaltig. Klassischer Fall von heutigem Problem aus gestrigen Lösungen (Verkäuferwettbewerbe, IncentiveReisen ...). Machen wir uns doch einfach mit der Tatsache vertraut, dass es auch einfach sinnvoll sein kann, einem Kunden durch unsere Arbeit den Tag zu verschönen. Grüßen einfach nur so. Dass wir damit unseren Arbeitsplatz sichern und unsere Zielerreichungsprämie verdienen, darf schon mitgedacht werden, aber nicht im Vordergrund stehen. Der heutige Kunde „riecht und spürt“ das doch.

„Wahrhaftige“ Kundenorientierung beginnt dort, wo wir unsere Kunden wertschätzen und nicht nur ihr Geld. Denn wenn wir die Kunden wertschätzen und sie das spüren lassen, geben sie uns mehr von ihrem Geld. Und gleichzeitig müssen wir unsere Mitarbeiter wertschätzen und nicht nur ihre Arbeitskraft. Weil wenn wir unsere Mitarbeiter wertschätzen und sie das spüren lassen, geben sie uns mehr von ihrer Arbeitskraft. Dieser Perspektivenwechsel ist der Anfang vom Ende der sinnlosen Preisschlacht.

**Wie schrieb schon Josef Schumpeter:
„Gewinn ist ein Abfallprodukt.“**



MAG. GERHARD J. VATER

Mag. Gerhard J. Vater versteht sich als Denpartner und Prozessbegleiter. Schwerpunkte seiner Arbeit als Managementberater und Wirtschaftstrainer sind die Gestaltung und Sicherung ertragreicher Geschäftsbeziehungen, die Entwicklung und Umsetzung einer umfassenden Kundenorientierungskultur sowie die Schaffung motivationsfördernder Leistungsbedingungen in Organisationen.

Dabei stützt er sich auf fundierte Berater-, Trainer- und Coachingsbildungen verbunden mit drei Jahrzehnten beruflicher Praxis, 10 Jahre davon in Managementpositionen als Verkaufsleiter und Geschäftsführer. Er ist Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien und Vortragender an verschiedenen Einrichtungen der Erwachsenenbildung sowie Autor für Fachpublikationen.



WAHRHAFTIGE KUNDENORIENTIERUNG

Wenn Sie dazu Fragen haben, rufen Sie einfach an.

Wir freuen uns von Ihnen zu hören.



Mag. Gerhard J. Vater

Berater/Trainer
des AVL-INSTITUTS

Tel.: +43(0)7232/30650

EMAIL: office@avlinstitut.at



Oliver Kritzler, MSc.

Geschäftsführender
Gesellschafter des
AVL-Instituts

Mobil: +43(0)664/1044999

E-MAIL: o.kritzler@avl-institut.at

AVLINSTITUT
Beratung.Training.Kommunikation GmbH
A4114 Neuhaus 9
Tel: 07232/30650
www.avlinstitut.at

|| Analysieren || Verstehen || Lösen