



Kundenorientierung ... und keiner hat's gemerkt

In riesigen Lettern steht der Begriff Kundenorientierung auf den Fahnen der Handelsketten. Doch wissen das die Kunden und die Mitarbeiter? CASH hat mit Mag. Gerhard Vater, einem der profiliertesten Vordenker in Sachen Kundenorientierung, über Versäumnisse und Strategiefehler geplaudert.



CASH: Herr Vater, auf Ihrer Visitenkarte steht unter anderem „Kundenorientierung weiter gedacht ...“, Sie selbst bezeichnen sich als Denkpartner & Prozessbegleiter. Muss das Thema Kundenorientierung im Einzelhandel neu angedacht werden, oder ist ohnehin alles bestens?

Vater: Die zweite Frage, ob alles bestens ist, kann jeder beantworten, der Kunde ist. Ich behaupte einmal ganz generell: Kunde im Einzelhandel (aber nicht nur dort) zu sein macht heute weniger Spaß als früher. Ich denke dabei nicht an Sortimente, Frische und Preise u.ä. Da hat sich viel geändert, und da sprühen die Wettbewerbsfunken.

Aber ich denke an Wartezeiten, als Kunde wahrgenommen, wertgeschätzt, gut bedient zu werden etc. Alle Investitionen, die in so genannte Kundenorientierungsmaßnahmen getätigt wurden, sind irgendwo verpufft. Als Kunden merken wir relativ wenig davon. Die Regale sind voll, aber sonst ist es ziemlich kalt geworden für uns Kunden.

In einer Hinsicht muss Kundenorientierung jedenfalls anders gedacht werden, nämlich aus der Sicht und im Interesse der Kunden: Bei den meisten Kundenorientierungsmaßnahmen steht doch nicht der Kundennutzen im Vordergrund, sondern der Unternehmensnutzen: Prozessvereinfachungen, Kosten-

Gerhard Vater: „Wie sollen Menschen, die tagtäglich durch die Unternehmensorganisation und ihre Repräsentanten Gering-schätzung erleben, mit Kunden wertschätzen?“

senkungen, Informationsbeschaffung ... Der Kunde kommt erst an zweiter Stelle.

Kundenorientierung heißt zweifelsohne, Investitionen tätigen zu müssen. Kommt dadurch der Handel nicht automatisch in die Bredouille?

Wirtschaften heißt immer auch Investieren. Ohne Investment kein Return. Ohne Input kein Output. Die Bredouille beginnt dort, wo Sie in das „Falsche“ investieren. Und da orte ich im Handel das wirkliche Problem. Im Kern reduzieren sich Investitionen in Kundenorientierungsmaßnahmen doch 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. Drum herrscht ja so ein Preiskampf. Das heißt, die „falsche Investition“ ist „die Investition in das leicht kopierbare“, und die bringt Sie in die Bredouille.

Was wäre dann zum Beispiel eine „richtige Investition“ im kundenorientierten Sinne?

„Kundenorientierung weiter gedacht“ meint auch 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 malträtiert. Sondern es meint 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.



Provokant gefragt: Warum soll ausgerechnet der einzelne Mitarbeiter kundenorientiertes Verhalten zeigen, wenn es das eigene Unternehmen von der „Denke“ und von den Strukturen her gar nicht zulässt?

Unternehmen streben in der Regel nach dem systemkonformen Kunden und nicht nach dem kundenkonformen System.

„Wahrhaftigkeit in der Kundenorientierung“ habe ich nur, wenn ich am Umgang mit Kunden Freude habe. Daher geht es um die Sicherstellung all dessen, was notwendig ist, damit Mitarbeiter wieder Freude darauf und daran haben, Kunden gut und gerne zu bedienen. **Liegt der Knackpunkt also bei der Frage, wie man es schafft, dem Handelsangestellten wieder so etwas wie Freude an der Arbeit zu implantieren?**

„Implantieren“ wird man wahrscheinlich gar nichts können. Die Kristallisationskerne dieser Freude muss der Einzelne in sich selbst haben, finden und bewusst pflegen. Die Frage lautet eher: Welche Rahmenbedingungen fördern diese Freude oder bringen sie zumindest nicht in Gefahr. Und da orte ich in den Unternehmen den wirklichen Widersacher der Kundenorientierung: das Umfeld, das es Mitarbeitern nicht gerade einfach macht, die vorhandene Freude am Umgang mit Kunden aufrechtzuhalten. Und das wird ja auch Führungskräften immer schwerer gemacht. Ich denke bei Umfeld daran, dass die Organisationen, die wir „Unternehmen“ nennen, in der Vergangenheit Maßnahmen gesetzt haben, 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. Wie sollen Menschen, die tagtäglich durch die Unternehmensorganisation und ihre Repräsentanten Geringschätzung erleben, mit Kunden wertschätzend umgehen? Somit ist eine wert-

schätzende Zusammenarbeitskultur die wesentlichste Voraussetzung, dass Menschen wieder mit Freude täglich in der Früh aufstehen und ins Geschäft gehen – nicht in die „Firma“, in die „Hacke“, in die „Bude“ oder gar ins „Bergwerk“, sondern ins „Geschäft“ – Worte schaffen Wirklichkeit! Diese Wertschätzung ist Basis und gleichzeitig Motor für wahrhaftige Kundenorientierung.



Welche Möglichkeiten haben nun Führungskräfte zu erkennen, dass bei Mitarbeitern Unzufriedenheit vorherrscht, und eventuell Konsequenzen zu ziehen – unter Umständen auch bei sich selber?

Teuflich, teuflisch ... als Teil des Systems tut man sich da als Führungskraft ja wirklich schwer. Es ist schwierig, eine Beobachterrolle einzunehmen, wenn man selbst drinnen ist. Und man weiß ja oft gar nicht, 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. Und solange die Mitarbeiter das Unternehmen nicht verlassen, kann es ja nicht so schlimm sein, nicht wahr?

Bei Hühnern, Schweinen und Kühen haben wir schon realisiert, dass ihr Glück eine Auswirkung auf die Qualität ihrer Leistung hat. Im Umgang mit Menschen sind die Manager nach wie vor eher der

„Aus angstvollem Verhalten kann nur das an Kundenorientierung herauskommen, was bei angstvoller ist gleich verkrampfter, unsicherer Haltung möglich ist. Die Lust ist den meisten abgewöhnt worden.“

Meinung, dass sie nicht dafür da sind, für das „Glück“ ihrer Mitarbeiter zu sorgen. Wie überhaupt zu hinterfragen wäre, ob die Unternehmen das Problem mangelnder gelebter Kundenorientierung wirklich lösen wollen. Das ist ja zualtererst einmal eine Annahme, nicht mehr, aber auch nicht weniger. Und wenn die Annahme falsch wäre, machte vieles, was wir heute an sogenannten Kundenorientierungsmaßnahmen erleben, wieder Sinn. **Abschließend noch eine leicht philosophisch angehauchte Frage. Vorhin genannte Begriffe wie Wohlfühlen, Freude und Glück haben allesamt mit Emotionen zu tun. Welche Rolle im Bühnenstück des Handels spielt dabei die Emotion Angst?**

Angst ist mit der Steuerung von Verhalten genauso eng verbunden wie Lust und Sinn. Alle drei „Verhaltensbatterien“ sind notwendig und wichtig, keine ist schlechter oder besser. Aber die Überbetonung eines Faktors ist kontraproduktiv. Die derzeit ge- und damit erlebte Kundenorientierung nährt sich hochgradig aus Angst (z.B. vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, vor einer Beschwerde) und Lust (auf Prämien, Trinkgelder u.a.). 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. Der Großteil der Handelsangestellten zeigt Verhaltensweisen, die ich als angstvoll bezeichnen würde. Und über Sinn wird erst gar nicht gesprochen, der ist ja klar, oder: Profit. Das hat aber nichts mit Sinn zur Verhaltenssteuerung zu tun. Profit ist Lust, nicht Sinn. ■

NÄHERE INFOS:

Mag. Gerhard J. Vater

Kundenorientierung weiter gedacht
consulting_training_coaching
Fon +43(1)214 47 51
Fax +43(1)219 72 35
Mobil +43(676)620 32 82
E-Mail: g.j.vater@chello.at