

Durch *Kundenorientierung* den Wettbewerb für sich entscheiden



Jürgen Peterke, Diplom-Pädagoge, ist als Berater und Trainer spezialisiert auf die Weiterentwicklung von Unternehmen und Führungskräften. Seine Schwerpunkte: Change Management, Kundenorientierung, Leistungsverbesserung.

In umkämpften Märkten mit vergleichbaren Produkten stellt Kundenorientierung ein Differenzierungsmerkmal mit hohem Wertpotenzial dar: Unternehmen, die sich konsequent an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten, sichern sich einen maßgeblichen Anteil an deren „Customer Lifetime Value“.

Kundenorientierung heißt, ein Unternehmen in jeder Hinsicht auf den Kunden auszurichten: Die Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden durchdringen alles Denken und Handeln des Unternehmens, sie sind Richtschnur bei allen Entscheidungen. Wer den Servicegedanken zur obersten Maxime erhebt, muss sein Produkt- und Leistungsangebot, seine internen Prozesse, das Verhalten der Mitarbeiter, die betrieblichen Regelungen und das äußere Erscheinungsbild optimieren. „Was will unser Kunde?“ wird zur alles entscheidenden Frage.

Mit konsequenter Kundenorientierung kann sich ein Unternehmen dauerhaft vom Wettbewerb abheben. Preise kann man kurzfristig anpassen – das Image als kundenorientiertes Unternehmen will erarbeitet sein und ist daher von Wettbewerbern nicht einfach kopierbar. Denn Kundenorientierung ist als Kulturmerkmal tief im organisatorischen „Bewusstsein“ eines Unternehmens verankert und kann nur allmählich und durch beständiges Arbeiten daran entwickelt und gefestigt werden.

Wertschöpfung durch Kundenorientierung

Kundenorientierung ist die Voraussetzung für Kundenbindung. Diese wiederum ist wesentlich in gesättigten Märkten, in denen es schwer und teuer ist, neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden davon abzuhalten, zur preisaggressiven Konkurrenz zu wechseln.

Das betriebswirtschaftliche Wertpotenzial einer Kundenbeziehung wird offenbar, wenn man den theoretischen „Customer Lifetime Value“ – also den Umsatzwert, den ein Kunde während seines gesamten Lebens in einem bestimmten Bereich generiert – betrachtet: Je loyaler ein Kunde einem Unternehmen gegenüber ist, desto größer ist der Anteil an diesem Betrag, den er diesem Unternehmen zufließen lässt.

Durch Kundenorientierung lassen sich vor allem Kunden mit einem hohen Umsatzwert ansprechen – sie sind weniger preissensibel und legen Wert auf die Qualität des Leistungsangebots. Kundenorientie-

Kundenerwartungen – Kundenbedürfnisse

Kundenerwartungen

- sind bewusst und spezifisch
- eher oberflächlicher Natur
- kurzfristig angelegt
- leichter beeinflussbar
- beziehen sich auf Faktoren wie Preis, Leistung, Wirkung
- Erfüllung ist objektgebunden
- Nichteinlösung kann „repariert“ werden
- fördern Produkt- und Preisorientierung – Leistungserbringer austauschbar

Kundenbedürfnisse

- sind unbewusst und eher allgemein
- tief verwurzelt
- langfristig ausgerichtet
- schwer beeinflussbar
- beziehen sich auf Faktoren wie Wertschätzung als Mensch und Person, Vertrauen, Kompetenz
- Erfüllung vorwiegend persongebunden
- Nichteinlösung führt zu Kundenverlust
- fördern Kundenbindung – Leistungserbringer schwer austauschbar

Das Produkt steht im Mittelpunkt

Der Mensch steht im Mittelpunkt

Die Erfüllung von Kundenbedürfnissen wird so zum strategischen Erfolgsfaktor.

Die Bedürfnisse, nicht nur die Wünsche befriedigen

Wahre **Kundenorientierung** begnügt sich nicht mit der Erfüllung von Kundenerwartungen. Diese sind von eher allgemeiner Qualität und an der Oberfläche angesiedelt. Sie stützen sich zudem auf Faktoren, die der Kunde in jedem Fall erwartet – etwa bestimmte Produktleistungen oder Standards, denen zu entsprechen ist. Das sind rationale Kriterien, ohne tiefere Wirkung auf das sensible Empfinden des Kunden. Enttäuschungen, halten sie sich im Rahmen, werden in der Regel noch verziehen – dies auch, weil eher weniger emotionale Faktoren angesprochen werden.

Ganz anders dagegen die **Kundenbedürfnisse**: Sie sind tief im Unbewussten angesiedelt und zumeist von emotionaler Qualität. Dazu zählen Wünsche nach

- Wertschätzung
- Anerkennung im sozialen Kontakt
- Vertrauen und Sicherheit
- Kompetenz der handelnden Personen.

Werden diese Bedürfnisse erfüllt und so die wichtigen tiefer liegenden Motive einer Kundenbeziehung adressiert, wirken Bindungsmechanismen auf der emotionalen Ebene, die rationale Entscheidungsfaktoren auf der Produkt- oder Preisebene sekundär erscheinen lassen. Werden diese emotionalen Bedürfnisse aber verletzt, verzieht der Kunde dies selten und reagiert oft mit dem Abbruch der Geschäftsbeziehung. Kundenorientierung heißt also, die tiefer liegenden Kundenbedürfnisse zu erforschen und wirklich ernst zu nehmen.

Der Kundenkontakt wird oftmals verschenkt

Gelegentlich mangelt es im Kundenkontakt sogar an Selbstverständlichkeiten wie einem freundlichen Gruß und höflichem Auftreten. Weit häufiger fehlt es an wirklicher Aufmerksamkeit für das Anliegen des Kunden.

Der konkrete Moment des Kundenkontakts von Angesicht zu Angesicht, in dem sich für einen Augenblick lang der Kundenkontakt als persönliche Beziehung etablieren könnte, wird oft verschenkt. Selbst der Verkauf erklärungsbedürftiger Produkte – wo die Chance, die Kompetenz eines Unternehmens ins Spiel zu bringen, fast in jedem Kundenkontakt gegeben ist – reduziert sich meist auf die Übergabe verpackter Ware. So kann keine Kundenbindung entstehen.

Die Chance, im Kundenkontakt die wirklichen Interessen des Kunden herauszufinden und ihn optimal zu seinem Nutzen zu beraten, sollte man sich nicht entgehen lassen.

Kundenorientierung als Führungsaufgabe

Überzeugende Kundenorientierung baut auf einem Unternehmensprofil auf, das konsequent auf den Kunden ausgerichtet ist. Das gilt für das Leistungsangebot, für interne Abläufe und für die konkrete Problemlösung im Alltag. Dazu bedarf es kompetenter Mitarbeiter, die in der Lage sind, kundenbezogene Verkaufskommunikation zu praktizieren. Dies erfordert ausreichende und immer wiederkehrende Qualifizierung.

Die Kultur im Unternehmen muss stimmen. Dafür bedarf es einer guten Führung, die die gesamte Belegschaft mit Kundenkontakt zu einem Team formt. So wie das Miteinander aussieht, wird auch der Kontakt zum externen Kunden praktiziert. Kundenorientierung ist eine Haltung, die durch aktive Führung geprägt wird. Sie benötigt die ständige Aufmerksamkeit des Chefs. Er muss sehen, was im Alltag passiert, und das Verhalten der Mitarbeiter zum Thema machen. Die Kundenorientierung ist so, wie der Chef sie haben will – und so wie er sich selbst dafür engagiert!

Der Weg zum kundenorientierten Unternehmen

Kundenorientierung ist ein Kulturmerkmal, sie kann nur allmählich und als Folge

Kundenerwartungen – Kundenbedürfnisse

| Qualitätsstufe der Kundenorientierung | Erscheinungsform | Wirkung und Folge |
|---------------------------------------|--|---|
| Keine Kundenorientierung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde erfährt keine besondere Aufmerksamkeit ▪ Unternehmen ist im Handeln auf die Produkte, eigene Interessen und Abläufe konzentriert | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunde erlebt Austauschbarkeit ▪ Keine Kundenbindung, Wahl des „nächstbesten Anbieters“ ▪ Preis evtl. Kriterium |
| Oberflächliche Kundenorientierung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verkaufspersonal kommuniziert freundlich, jedoch kein Mehrwert durch Beratung und kundenindividuelle Ansprache ▪ Chef will freundlichen Ton im Umgang mit Kunden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Handeln wird als Maske durchschaut ▪ Gleichgültigkeit des Kunden ▪ Schlimmstenfalls Enttäuschung und Abstrafen durch Fernbleiben |
| Kundenorientierung ist Kulturmerkmal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Bedürfnisse des Kunden stehen im Mittelpunkt des Denkens und Handelns aller Mitarbeiter ▪ Der Kunde erfährt auf ihn und seine Situation bezogene Aufmerksamkeit und unterstützende, aber unaufdringliche Beratung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefühl von Vertrauen und Sicherheit ▪ Persönliche Bindung ▪ Preis zweitrangig ▪ Wohlfühl- und Vertrauensbeziehung dominiert Entscheidung ▪ Unbewusste Präferenz |

eines Prozesses verändert werden. Der Chef sollte gemeinsam mit seinen Mitarbeitern folgende Maßnahmen konsequent vorantreiben:

- **Standortbestimmung:** Welche Wünsche und Erwartungen sind an das Unternehmen und seine Leistungen gerichtet und wie können sie erfüllt werden?
- **Leitbild:** Wie soll das Leistungsprofil des Unternehmens aussehen? Wie will man sich vom Wettbewerb abheben? Wie soll Kundenorientierung aussehen?
- **Führungsaufgabe:** Der Chef muss Kundenorientierung zum Hauptpunkt seiner Aufmerksamkeit machen und selbst vorleben. Es gilt, die Erwartungen deutlich zu machen und bei deren Umsetzung zu unterstützen.
- **Qualifizierung:** Interne Weiterbildung muss kundenorientiertes Verhalten vermitteln und ganz praktisch Anleitung zu richtigem Verhalten im Kundenkontakt geben.
- **Mitarbeiterbesprechungen:** In regelmäßigen Besprechungen mit allen

Mitarbeitern Erfahrungen und wichtige Punkte der Kundenbeziehung thematisieren.

- **Feedback:** Mit jedem einzelnen Mitarbeiter Gespräche zum Verhalten im Kundenkontakt und in der Zusammenarbeit führen. Anerkennung und Kritik offen ansprechen.
- **Ständige Verbesserung:** Stets nach Verbesserung der Leistung für den Kunden suchen und alle Mitarbeiter einbinden.
- **Bewertung:** Die Apotheke regelmäßig mit kritischem Blick von außen betrachten. Die Kunden befragen, was ihnen wichtig ist und was sie vermissen. Eine Selbstbewertung durch alle Mitarbeiter vornehmen. Erkenntnisse zum Vorteil der Kunden konsequent in die Tat umsetzen. ■