

NWZONLINE.DE - NACHRICHTEN - POLITIK - INTERVIEWS - WIE ECHTE KUNDENORIENTIERUNG ZU GEWINN FÜHRT

07.08.2018

CHRISTIAN GÜNDLING

Wie echte Kundenorientierung zu Gewinn führt

von Jörg Schürmeyer



Hat ein neues Buch zum Thema Kundenorientierung geschrieben: Christian Gündling
Bild: Foto Ventura

Der Mensch, der hinter dem Kunden steht, wird eigentlich nie betrachtet, kritisiert Professor Christian Gündling. Der 57-Jährige, der an der Jade-Hochschule in Wilhelmshaven lehrt, hat ein neues Buch über Kundenorientierung geschrieben. Im Interview zeigt er auf, was man von Flixbus und Amazon lernen kann und warum Menschen teure Grills kaufen.

Frage: Wohl jedes Unternehmen bezeichnet sich heute als kundenorientiert. Sind es denn wirklich auch alle?

Gündling: Nein, es sind die wenigsten. Es gab mal eine Untersuchung, da wurden Vorstandsvorsitzende gefragt, ob sie ihr Unternehmen als kundenorientiert empfinden. Und da haben 80 Prozent gesagt, dass sie eine überragende Leistung abliefern würden. Tatsächlich waren aber nur acht Prozent der Kunden der Meinung, dass diese Firmen eine wirklich überragende Leistung abliefern würden. Das ist nicht überragend.

Frage: Wie erklären Sie sich diese Diskrepanz?

Gündling: Das hat mehrere Ursachen. Eine ist die, dass aufgrund des Erfolges in der Vergangenheit viele Manager glauben, so eine Art Kristalkugelkompetenz zu haben. Also: Weil ich in der Vergangenheit erfolgreich war, werde ich auch in der Zukunft erfolgreich sein. Der zweite Grund ist, dass viele Manager den Kunden nicht verstehen: Denen geht es mehr um Transaktionen, um die Anzahl von Kunden, aber nie um den Kunden selbst. Der Mensch, der hinter dem Kunden steht, wird eigentlich nie betrachtet.



Neues Buch: Christian Gündling BILD: Foto

Frage: In Ihrem Buch schreiben Sie, dass Kundenorientierung zunächst einmal Menschenorientierung ist. Was heißt das?

Gündling: Unternehmen sind ja auch Produzenten von Entscheidungen. Wenn etwa Apple ein neues Produkt auf den Markt bringt, dann kann der Kunde entscheiden, kaufe ich das

Ventura

**PROFESSOR AN DER JADE-
HOCHSCHULE**

Christian Gündling ist seit 1999 Professor für Marketing, Vertrieb und Strategie am Fachbereich für Management, Information und Technologie der Jade-Hochschule in Wilhelmshaven. Der 57-Jährige zählt zu den führenden Experten in Deutschland in Sachen Kundenorientierung. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre und Politikwissenschaft in Freiburg war der gebürtige Hagener u.a. in verschiedenen Funktionen beim Medienkonzern Bertelsmann tätig. Gündling lebt heute in Oldenburg. Vor wenigen Tagen ist sein neues Buch erschienen:

Literatur: Christian Gündling:
Letzter Aufruf Kundenorientierung,
Verlag Springer Gabler, 362 Seiten,
34,99 Euro

oder kaufe ich das nicht. Und diese Entscheidungen sind das Resultat von menschlichen Verhaltensweisen. Und Verhaltensweisen wiederum sind das Resultat von Motivlücken. Es gibt drei zentrale Motive, die unser Verhalten maßgeblich beeinflussen: das Autonomiemotiv, das Sicherheitsmotiv und das Erregungsmotiv.

Frage: Können Sie das erläutern?

Gündling: Ein Beispiel: Wir wundern uns ja immer wieder, dass Menschen für einen Weber-Grill Hunderte von Euro ausgeben können und darauf dann Schweinebauch aus Massenfertigung für 2,99 Euro grillen. Das können wir aus der Verhaltensökonomie erklären. Dahinter steckt das Autonomiemotiv. Diesen Menschen ist die Macht wichtig, die Entscheidung zu haben, Anerkennung für den Grill zu bekommen. Und da interessiert nicht mehr die arme Sau auf dem Grill. Kundenorientierung heißt also zunächst einmal, den Menschen zu verstehen und den Kunden auch als Menschen zu akzeptieren.

Kundenorientierung ohne positives Menschenbild funktioniert nicht. Und dann gibt es neben den genannten Motiven noch einen vierten Punkt, der wahrscheinlich sogar der wichtigste ist.

Frage: Und der wäre?

Gündling: Ich muss dem Ganzen auch noch einen Sinn geben. Wenn ich mein Unternehmen nur unter ökonomischen Gesichtspunkten verstehe, dann ist das zu wenig. Kundenorientierung lässt sich nicht auf ökonomische Größen reduzieren. Ich muss für mein Unternehmen einen Sinn entwickeln, der einen direkten Bezug auch zum Kunden hat. Nur dann kann Kundenorientierung von den Mitarbeitern auch auf die Straße gebracht werden. Denn sie sind ja schließlich diejenigen, die es letztlich umsetzen müssen. Kundenorientierung ohne Mitarbeiterorientierung funktioniert nicht. Kundenorientierung, so wie ich sie verstehe, wird sowohl den Mitarbeitern als auch den Kunden deutlich mehr Spaß machen. Und sie erhöht auch die Wahrscheinlichkeit, dass ein wirtschaftlicher Erfolg dabei herauskommt.

Frage: Der Untertitel ihres Buches lautet: Vom Sinn zum Gewinn – warum in einer digitalisierten Welt nur echte Kundenorientierung zu Gewinn führen wird. Welche Bedeutung hat die digitale Transformation?

Gündling: Allen erfolgreichen Disruptoren, also Unternehmen, die in der digitalisierten Welt ihre Märkte umgekrempelt haben, ist eines gemeinsam: Sie denken ausschließlich von der Kundenerfahrung aus. Und dabei ist es egal, ob man FlixBus oder Amazon nimmt. Dabei liegt das Erfolgsgeheimnis dieser Unternehmen nicht in der Digitalisierung selbst, sondern daran, dass sie immer von der Kundenerfahrung aus denken. Sprich: Auch Unternehmen, die sich bislang noch eher in der Offline-Welt zu Hause fühlen, können künftig in einer digitalisierten Welt erfolgreich sein, wenn sie die Kundenerfahrung in den Mittelpunkt stellen.

**Jörg Schürmeyer**

Redakteur
Wirtschaftsredaktion

Tel: 0441 9988 2041

[SCHREIBEN SIE MIR](#)[LESEN SIE MEHR VON MIR](#)