

UNTERNEHMEN BRAUCHEN EINEN SINN

Prof. Christian Gündling über Kundenorientierung

NACHBARN: Herr Gündling, Sie sind Experte für Kundenorientierung. Wie steht es denn damit in Deutschland?

GÜNDLING: Eine Untersuchung aus der Finanzdienstleistungsbranche erwies: Nur 35 Prozent der Kunden haben das Gefühl, für ihre Hausbank wichtig zu sein. Das ist schlimm. Aber auch nur 54 Prozent der Bankmanager glauben, dass ihrer Bank die Kunden wirklich wichtig sind. Verwundert es dann, dass wir Kunden den Sparkassen und Banken weglassen, zu Paypal wechseln und unser Bargeld beim Rewe holen? Bei vielen Unternehmen steht der Kunde im Mittelpunkt – und damit im Weg!

Wann haben Sie zuletzt als Kunde im Weg gestanden?

Vor wenigen Tagen in einem Fachgeschäft in Oldenburg. Teuerste Lage Stadtmitte. Am Tresen hielt sich eine Verkäuferin fest. Die schickte mich mit meinem Wunsch »nach oben«. Irgendwo oben sah ich drei weitere Verkäuferinnen. Die unterhielten sich über das Wetter. Auf mein Anliegen kam: »Weiter oben«, fast im Chor. Ganz oben habe ich dann zum dritten Mal gefragt. Innerhalb von 20 Minuten hatte ich

also zweimal Ablehnung und Missachtung erlebt. Ein echter »HindernislaufEinkauf«. Kundenorientierung ist in vielen Unternehmen wie ein U-Boot. Nach dem Start verschwindet es aus dem Blickfeld.

Sie sagen, es sei wenig hilfreich, als Unternehmen Zehn-Punkte-Service-Programme zu entwickeln. Warum?

Menschliches Verhalten ist nicht rational. Oft wissen wir selbst nicht, warum wir bestimmte Dinge tun, wie soll es dann der Marketer wissen? Wir kaufen lieber Produkte, die »zu 80 Prozent fettfrei« sind als solche mit einem »Fettgehalt von 20 Prozent«. Wir bekommen zwar das gleiche, verhalten uns aber unterschiedlich. Anders formuliert: Bei logisch äquivalenten Alternativen kommen wir zu unterschiedlichen Entscheidungen, nur aufgrund anderer Formulierungen. Unternehmen müssen die Beweggründe für dieses Verhalten der Kunden verstehen lernen. Rational zehn Service-Punkte zu nennen, geht am Kunden vorbei.

Warum ist das so?

Wir lassen uns von äußeren, unbewusst wahrgenommenen

Umständen beeinflussen. Wir wissen es nur nicht. Im Neuromarketing ist dies der sogenannte Framing-Effekt. Beispielsweise tendiert man in der Meinungsbildung dazu, Informationen selektiv zu berücksichtigen oder einseitig zu interpretieren. Dies ist ein »confirmation bias«, ein Be-

Wirtschaftsforscher stellten fest, dass Kunden bevorzugt behandelt werden, wenn sie nett zum Verkäufer sind.

stätigungsfehler. Stark vereinfacht: Wir nehmen nur solche Informationen auf, die in unser Weltbild passen. Der Rest wird einfach ausgeblendet. Wir hören bevorzugt Menschen zu, die unsere Meinung wiedergeben. Wir abonnieren Zeitungen, die in unser Weltbild passen. Beim Fußball hat der Schiedsrichter nur Recht, wenn er unserer Mannschaft einen Elfmeter zuspricht.

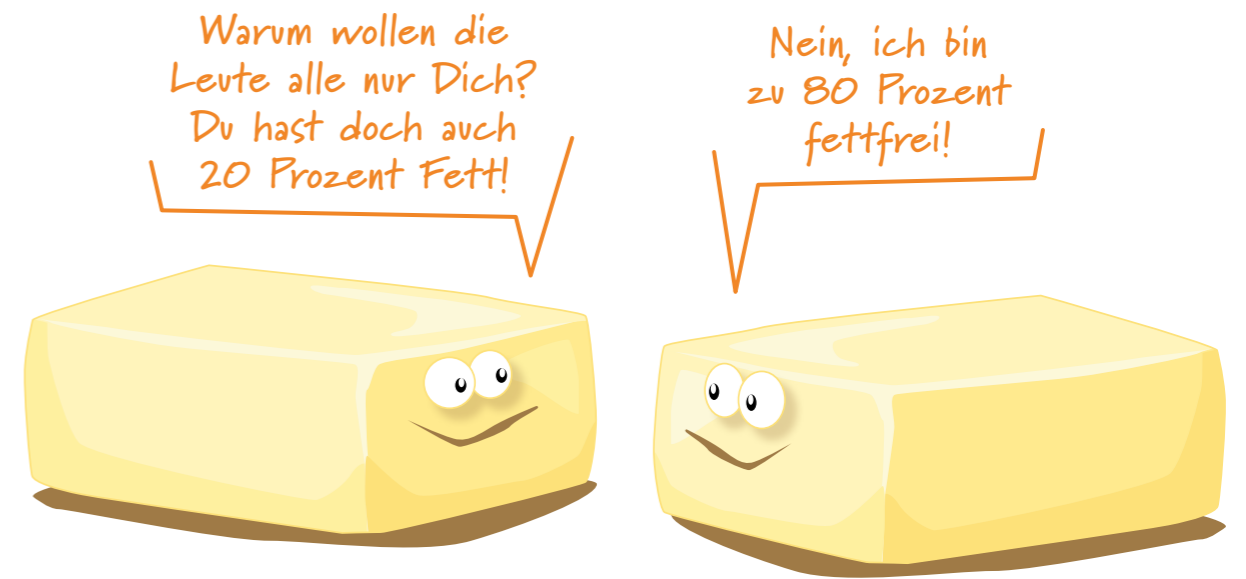
Haben Sie weitere Beispiele?

Wir Menschen tun etwas, wenn wir motiviert sind. Wir wundern uns, dass Menschen auf einem Weber-Grill für einige hundert

Euro Schweinebauch aus der Massentierhaltung zu 99 Cent pro Kilo grillen. Es ist das Autonomiemotiv, welches diese Menschen treibt. Die Macht der Entscheidung zu haben, Anerkennung für den Weber zu bekommen. Stolz auf sich selbst zu sein. Was interessiert mich da die arme Sau. Oder: Warum funktionieren Punktesammelprogramme wie Payback-Card oder Deutschlandkarte? Es geht nicht primär darum, für die Punkte etwas zu bekommen. Viel wichtiger ist die Belohnung bei jedem Einkauf. Sie haben jetzt 15 Punkte gesammelt! Wir Menschen sind nämlich immer auf Belohnungen aus.

Wie geht denn gute Kundenorientierung?

Als ich mich vor einiger Zeit für ein neues Fitnessstudio interessierte, fragte mich der Manager: »Du hast dir die Zeit genommen, uns zu testen. Was möchtest du denn ändern?« Was für eine Frage, der hat ja Interesse an mir, so dachte ich. Dann zählte ich zwei, drei Änderungswünsche auf, der Manager fasste diese zusammen und fragte, sich selbst bestätigend: »... und deinen krummen Buckel, den möchtest du



doch sicher auch loswerden, oder?« Kundenorientierung heißt zunächst, den Kunden zu »orientieren«. Nicht ihm hinterher zu laufen und jeden vermeintlichen Wunsch zu erfüllen. Vielmehr ihm dabei zu helfen, mehr Erfolg im Leben zu haben, mehr Zufriedenheit zu erfahren.

Zudem beutet Kundenorientierung – und das ist für viele tatsächlich überraschend – zu akzeptieren, dass der Kunde ein Mensch mit Gefühlen ist. Wollen Unternehmen erfolgreich und kundenorientiert sein, müssen sie das Verhalten ihrer Kunden verstehen. Die Chance der Differenzierung liegt dann in wirklich positiven Kundenerfahrungen. Außerdem: Das Unternehmen muss einen Sinn entwickeln, der einen direkten Bezug zum Kunden hat. Nur dann können die letztendlich kundenorientiert praktizieren, motiviert und erfolgreich sein: die Mitarbeiter.

Wie schaffen es Unternehmen, dass Mitarbeiter sich kundenorientiert verhalten?

Das ist gar nicht so schwierig. Geben Sie dem Unternehmen neben den betriebswirtschaft-

lichen Zielen einen Sinn. Bei Apple ist das die hemmungslose Nutzer- und Nutzenorientierung. Und sorgen Sie dafür, dass die Mitarbeiter Spaß bei der Arbeit haben. Wie soll jemand positive Kundenerfahrungen vermitteln, wenn er selbst keine Freude hat?

In der heutigen Zeit suchen viele Menschen händeringend nach Handwerkern. Hätten Sie für die auch einen Tipp?

Da möchte ich direkt an dem eben erwähnten Sinn anschließen. Für die Mitarbeiter bedeutet die mehr als hundertprozentige Auslastung zunächst einmal Stress. Nicht nur durch die viele Arbeit, sondern auch durch die Begegnung mit den Kunden, die ihre Gefühle, endlich einen Handwerker vor Ort zu haben, kaum bändigen können. Das kann die Mitarbeiter nicht befriedigen. Gerade deshalb ist es auch in Boom-Zeiten für Unternehmen wichtig, sich Gedanken darüber zu machen, wie sie ihrem Unternehmen einen Sinn geben können, der die Mitarbeiter stolz macht, in dem Unternehmen zu arbeiten und der es dem Mitarbeiter ermöglicht, Anerkennung für seine wertvolle Arbeit zu bekommen.

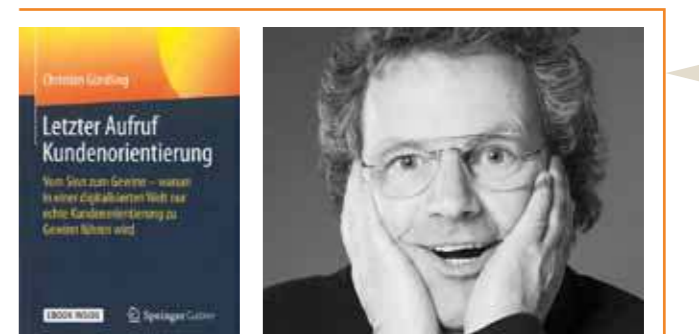
Haben Sie noch einen besonderen Tipp für Kunden?

Eindeutig: Loben Sie den Verkäufer, die Bedienung. In einer wissenschaftlichen Studie stellten österreichische Wirtschaftsforscher fest, dass Kunden bevorzugt behandelt werden, wenn sie nett zum Verkäufer sind. Im konkreten Fall wurde ein Lob vorweg mit deutlich mehr (plus zehn Prozent) Eis in der Tüte oder größerem Kebab belohnt.

Wie sind Sie eigentlich mit Gundlach in Kontakt gekommen?

Das ist schon einige Jahre her. Da haben Lorenz Hansen und Dr. Frank Eretge die Geschäftsführung übernom-

men. Eine meiner Kundinnen hatte mich empfohlen. Mich hat von Anfang an begeistert, wie die beiden – damals recht jungen – Geschäftsführer den Anspruch verfolgten, Kundenorientierung und Nachhaltigkeit als bedeutende Werte und Erfolgsfaktoren in der Baubranche zu etablieren. Da wollte ich dran mitarbeiten. Heute bin ich stolz, dass Lorenz Hansen mit einem Gastbeitrag zum Erfolg meines Buchs beiträgt und ich das Unternehmen immer noch auf dem nie endenden Weg hin zu mehr Kundenorientierung unterstützen darf. ♦



Letzter Aufruf Kundenorientierung, Verlag Springer Gabler, 362 Seiten, 34,99 Euro

CHRISTIAN GÜNDLING

ist Professor für Marketing und Strategie an der Jade Hochschule, Berater zahlreicher Erfolgsunternehmen, Grenzgänger, der nach neuen Pfaden sucht und Mediator zwischen theoretischem Optimum und praktischer Umsetzbarkeit.