

DENKFEHLER

Warum die meisten Unternehmen latent kundenfeindlich sind

Obwohl heute fast alle Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Kunden messen und sich an modernen sogenannten Qualitätsmanagementsystemen orientieren, fühlt man sich als Kunde in der Schweiz selten so richtig gut bedient – auch nicht im geschäftlichen Bereich. Fast nie gelingt es einem Anbieter, uns so richtig zu begeistern. Der Autor argumentiert, dass fünf verbreitete Denkfehler, die unter anderem eben gerade durch diese Qualitätsmanagementsysteme vermittelt werden, für mangelnde Dienstleistung verantwortlich sind und lädt ein, sich durch konsequente Kundenorientierung nachhaltig von der Konkurrenz abzuheben.

AUTOR: JÖRG HILBER

Mit der Verbreitung von Qualitätsmanagementsystemen, wie der ISO-Zertifizierung und Total Quality Management befasst sich heute fast jede Unternehmung (wenigstens pro forma) mit ihren Kunden. Hat dieses Bewusstsein dazu geführt, dass Schweizer Unternehmen durch besonders hohe Kundenorientierung glänzen? Hat sich die Servicequalität durch die verbreitete Messung der Kundenzufriedenheit tatsächlich verbessert? In der Tendenz, nein! Die meisten Unternehmen sind durchschnittliche Dienstleister geblieben. Noch immer werden wir von Call Centern in Warte-

schlaufen aufgehalten, noch immer werden wir oft bei unserer morgendlichen Abreise im Hotel direkt mit der Diebstahlsunterstellung «Hatten Sie etwas aus der Minibar?» begrüsst, noch immer warten wir im Restaurant viel zu lange auf die Rechnung, und auf vielen Städteverbindungen können wir im Zug nach wie vor nicht durchgehend mobil telefonieren. Und während all dem schaltet unser Kabelfernsehanbieter ein Programm nach dem anderen aus dem Angebot, ohne dabei die Preise zu senken. Selten fühlen wir uns als Kunde ausserordentlich gut bedient, selten spüren wir Begeisterung, selten werden wir positiv überrascht.

Fünf Denkfehler

Warum ist dies so, obwohl unsere Managerinnen und Manager immer besser ausgebildet werden? These: Statt sich an ihren bestehenden und potentiellen Kunden zu orientieren, sind die meisten Unternehmen eigenorientiert. Aus dieser Eigenorientierung heraus werden bei der Gestaltung von Kundenbeziehungen fünf weit verbreitete Denkfehler gemacht:

Denkfehler Nr. 1:

Denken und Handeln aus der Innensicht

Die kritische Analyse von Firmen-Websites, Prospekten und Kundengesprächen führt zu einem interessanten Ergebnis: Das meistverwendete Wort ist «Wir». Anstatt dem Kunden in einfacher Sprache mitzuteilen, was er dank ihrer Produkte und Dienstleistungen

alles erreichen kann, welche Nutzen er hat, beweihräuchern sich die meisten Unternehmen in ihrer Kommunikation selbst – manchmal in fast schon peinlicher Weise, so wie man es im Privatleben nie tun würde. Dass dabei jede Menge Fachbegriffe verwendet werden ist im wortwörtlichen Sinne selbst-verständlich (man versteht sie selbst – der Kunde jedoch nicht). Kundenorientierte Kommunikation ist «Sie/ Du-Kommunikation» und nicht «Ich/Wir-Kommunikation». Kundenorientierte Kommunikation verwendet das Vokabular des Kunden, gerade und vor allem auch im persönlichen Gespräch und nicht branchenspezifische Fachbegriffe.


Denkfehler Nr. 2:

Denken in Erwartungen und Bedürfnissen

Man hat es uns im Marketing-Unterricht beigebracht: Kundenzufriedenheit entsteht, wenn wir Erwartungen und Bedürfnisse erfüllen oder – noch besser – übertreffen. Auch wenn dies einleuchtend erscheint, ist zu berücksichtigen, dass Erwartungen meistens latent, unbewusst vorhanden sind. Der Kunde weiss gar nicht, was er konkret will (vor allem bei komplexen Dienstleistungen und Produkten) – er weiss eher, was er nicht will, dies aber auch erst dann, wenn er das Nichtgewollte vor Augen hat. Wenn wir uns an Situationen erinnern, an denen wir als Kunde wirklich begeistert waren, stellen wir schnell fest, dass unsere Freude gerade daruch entstand, dass uns etwas geboten wurde, was wir nicht erwarteten. Ausseror-

ZUM AUTOR

Jörg Hilber, Master of Advanced Studies in Services Marketing & Management, ist selbständiger Unternehmer, Gründungsmitglied und Partner von réalités research-leadership-management (www.realites.ch) sowie Dozent an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. Hilber trug massgeblich zur Einführung der ereignisorientierten Kundenzufriedenheitsmessung in der Schweiz bei und gilt als Spezialist für Service-Qualität und Dienstleistungsorientierung.



entliche Kundenorientierung bedeutet also nicht, Anforderungen zu erfüllen, sondern immer wieder das zu tun, was der Kunde (im positiven Sinne) NICHT erwartet.

Denkfehler Nr. 3: Zufriedenheits-Denken

Oft gehörte Sätze in Websites und Tischreden sind: «Wir wollen zufriedene Kunden», «Unsere zufriedenen Kunden sprechen für uns», «Ihre Zufriedenheit ist unser Ziel». Wo liegt das Problem? Auch zufriedene Kunden wechseln ihren Anbieter. Studien zeigen, dass 70 Prozent der Personen, die ihre Automarke gewechselt haben, mit der bisherigen Marke zufrieden waren. Sie waren also zufrieden, aber nicht treu! Eine Analyse des Autors von über 100 Kundenzufriedenheitsstudien zeigt auf, dass offensichtlich gar niemand unzufriedene Kunden hat. 90 Prozent der untersuchten Unternehmen durften sich über einen Kundenzufriedenheitsindex zwischen 7.5 und 8.5 (auf einer 10er-Skala) freuen. Zufriedene Kunden haben also alle.

Foto: AlfOngs @ pixelio.de

Zufriedenheit allein kann entsprechend nicht das Ziel der Kundenbeziehung sein! Das Ziel der Kundenbeziehung ist Kundenbindung, und zwar emotionale Kundenbindung, Verbundenheit. Der Kunde bleibt beim Anbieter und empfiehlt diesen weiter, obwohl er jederzeit wechseln könnte. Er ist ein loyaler Kunde, weil er treu sein will nicht weil er (beispielsweise aus vertraglichen Gründen) treu sein muss.

Denkfehler Nr. 4:**Leistungs-Denken und Leistungs-inflation**

Aus den bisher aufgezeigten Konklusionen könnte man nun leider in die nächste Falle tappen: Wenn wir das tun sollen, was der Kunde nicht erwartet, wenn wir immer aus der Kundensicht handeln sollen, wenn wir den Kunden nicht nur zufrieden stellen sollen, sondern emotional binden, dann müssen wir ja wahnsinnig viel bieten! Und schon beginnt der nächste Denkfehler, die «Leistungs-inflation». Durch immer mehr Leistung wird Konkurrenz- und Preisdruck

Das Ziel der Kundenbeziehung ist Kundenbindung, und zwar emotionale Kundenbindung, Verbundenheit.

Das Espresso-Syndrom und das Café Nature-Prinzip

Zwei Geschichten zum Schmunzeln sollen illustrieren, wie sich das Denken und Handeln aus der Eigensicht von der konsequenten Kundenorientierung unterscheidet. In beiden Beispielen versucht ein Café-Barbesitzer, sich von der Konkurrenz abzuheben.

Leistungsinflation oder Das Espresso-Syndrom

Luigi A. unterhält eine Café-Bar im Zentrum der Stadt C. Er hatte davon gehört, dass Kundenzufriedenheit nicht genügt. Er wollte etwas tun, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Aus diesem Grund servierte er zu jedem Espresso nicht nur ein Glas Wasser, sondern auch noch ein Gipfeli gratis dazu. Schnell hatten sich die Kunden an dieses Plus gewohnt. Wenn sie einmal kein Gipfeli bekommen, fragten sie: «Warum gibt es heute kein Gipfeli?»

Also, sagte sich Luigi A., muss ich noch mehr tun, und er servierte zu jedem Espresso nicht nur ein Glas Wasser, sondern ein ganzes Frühstück, alles zum Espresso-Preis - versteht sich. Sehr schnell gewöhnten sich die Kunden auch an dieses gute Angebot. Als er aufhörte, zum Espresso ein ganzes Frühstück zu offerieren, fragten sie «Warum gibt es kein Frühstück mehr?» und wechselten die Café-Bar. Sie gingen dort hin, wo sie zum Espresso neben einem Glas Wasser und einem ganzen Frühstück gratis auch noch die aktuelle Tageszeitung bekamen.

«Kundenorientierung ist völliger Mist», sagte Luigi A, «sie führt dazu, dass die Kunden immer anspruchsvoller werden, und sie ruiniert mich letztendlich.»

www.black-coffee-principle.com

Konsequente Kundenorientierung oder Das Café Nature-Prinzip

Giuseppe B. unterhält ebenfalls eine Café-Bar im Zentrum der Stadt C. Eines Tages besuchte Jürg S. Giuseppe's Café-Bar. Jürg S. trinkt nur Kafi Nature. Es hasst es, seinen authentischen Kaffeegenuss durch Zucker oder Kaffeerahm zu zerstören. Nur muss er leider feststellen, dass er meistens, wenn er einen Kafi Nature bestellt, trotzdem Rahm und Zucker bekommt. Ärgerlich, weil nur unnötiger Abfall produziert wird.

Bei Giuseppe war es anders: Seiner Bestellung folgte tatsächlich ein echter Café Nature, wofür er die Bedienung sogleich lobte. Doch das war noch längst nicht alles, schliesslich sollte es nichts besonderes sein, wenn man in einem Café das bekommt was man bestellt. Als Jürg S. am nächsten Tag wiederkam, lächelte ihm die Serviertochter sofort zu und fragte «Kafi Nature?», worauf er nickte. Und... Sie war aufmerksam und brachte ihm sogar die NZZ dazu, weil sie sah, dass er diese am Vortag gelesen hatte.

Masslos begeistert war Jürg S. als er eines Tages die Café-Bar betrat und seine Lieblings-Serviertochter abwesend war. Eine Bedienung, die er noch nie sah, brachte ihm spontan seinen Kafi Nature und seine NZZ. Wie Giuseppe das gemacht hat? Ganz einfach: Er klebte einen Zettel hinter den Tresen auf dem Stand «Wenn der Glatzkopf mit der roten Brille kommt (so sieht Jürg S. aus), Kafi Nature und NZZ servieren.»

Was lief hier richtig?

Die Differenzierung zur Konkurrenz ist nachhaltig, kostenneutral, wiederholbar, systematisierbar und geschieht auf der Beziehungsebene. Jürg S. geht immer wieder in Giuseppe's Café-Bar, weil er dort ein Erlebnis «erhält», das auf ihn zugeschnitten scheint. Der Konkurrenzvorteil basiert auf einem erkannten Kundenbindungstreiber und wird durch geschultes, motiviertes Personal und kundenorientierte Prozesse bei jeder Kundeninteraktion umgesetzt.

Was lief hier falsch?

Luigi A. hat die Idee der konsequenten Kundenorientierung falsch verstanden. Er hat für das gleiche Geld immer mehr Leistung geboten. Dadurch hat er die Kundenerwartungen nach oben geschraubt und einen Preiskampf begonnen. Er hat sich auf der Ebene geirrt: Statt nachhaltige Kundenbindung zu generieren, hat er auf der Leistungsebene eine ruinöse Angebotsinflation betrieben.

Eigenorientierte Unternehmen denken und handeln aus der Innensicht.

erzeugt. Wenn ein Hotel beispielsweise die Gäste dadurch verblüffen will, dass sie im Hotelzimmer bei ihrer Ankunft eine Flasche Champagner vorfinden, führt dies beim ersten Aufenthalt garantiert zu grosser Freude. Aber: Bereits bei der zweiten Anreise wird der Champagner erwartet und dessen Absenz führt zu Enttäuschung. Das Schaffen oder Steigern von Leistung ist immer dann gefährlich, wenn die Wirkung einmalig ist – immer dann, wenn eine Sonderleistung bereits beim zweiten Mal vom Kunden als selbstverständlich vorausgesetzt wird. Leistungsinflation führt zu Erwartungsinflation.

Denkfehler Nr. 5: Delegation der Kundenorientierung nach «unten»

Die meisten Unternehmen delegieren die Kundenorientierung ans «Bodenpersonal», also an Personen mit direktem Kundenkontakt. Nur sie sind von sogenannten «Kundenorientierungsprojekten» betroffen. Dies ist ein Denkfehler, weil umfassende Kundenorientierung gegen aussen nur dann generiert werden kann, wenn eine Unternehmung vom Willen, den Kunden zu begeistern, quasi durchtränkt ist. Nichts ist schwieriger, als nach aussen Kundenbindung zu generieren, wenn man von internen Dienstleistern wie ein Störfaktor behandelt wird. Drei Grundsätze helfen einer Unternehmung, Kundenorientierung sowohl nach innen wie auch nach aussen zu leben:

- Jede und jeder hat Kunden – entweder interne oder externe
- Die Mitarbeitenden sind die internen Kunden der Unternehmung (und umgekehrt)
- Interne und externe Kundenorientierung wird durch die selben Leitlinien geprägt

Konklusionen

Echte Kundenorientierung unterscheidet sich von der verbreiteten Eigenorientierung

EVENT-TIPP

**Systematische Kundenbegeisterung:
So werden aus Ihren Kunden Fans**
Donnerstag, 8. Oktober 2009, 09.15
- 17.00 Uhr, Insitut für Systemisches
Management, Zug
Weitere Informationen:
www.kundenbeziehung.org

also in fünf entscheidenden Denk- und Handlungsmustern:

1. Eigenorientierte Unternehmen denken und handeln aus der Innensicht. Im Vordergrund steht der Gewinn. Kundenorientierte Unternehmen denken und handeln aus der Kundensicht. Der hohe Gewinn ist das Ergebnis von Wieder- und Mehrkäufen ihrer Kunden und zahlreicher Weiterempfehlungen.
2. Eigenorientierte Unternehmen erfüllen Kundenerwartungen, die sie meist selbst definieren. Kundenorientierte Unternehmen tun dank marktforschungsbasierter (Dienstleistungs-) Innovation im positiven Sinne das, was der Kunde NICHT erwartet.
3. Eigenorientierte Unternehmen streben bei ihren Kunden Zufriedenheit oder vertragliche Bindung an. Kundenorientierte Unternehmen erreichen bei ihren Kunden Verbundenheit. Die Kunden sind treu, weil sie wollen, nicht weil sie müssen.
4. Eigenorientierte Unternehmen bieten, um sich von der Konkurrenz abzuheben, oft immer mehr Leistung für immer weniger Geld. Kundenorientierte Unternehmen unterscheiden sich auf der Erlebnis- und Beziehungsebene. Dadurch sind Kunden weniger preissensibel.
5. Eigenorientierte Unternehmen delegieren die Kundenorientierung an die niedrigste Hierarchiestufe, ausschliesslich an Personen mit direktem Kundenkontakt. Kundenorientierte Unternehmen sind von Kundenorientierung auch nach innen durchtränkt. Sie gehört zur Unternehmensmentalität.

Konsequente Kundenorientierung schafft einen Konkurrenzvorsprung, der allein durch Mehrleistung und niedrigere Preise nicht aufzuholen ist. Dennoch versäumen viele Unternehmen, sich wirklich am Kunden auszurichten. Der permanente Fokus auf das Tagesgeschäft und Veränderungsresistenz auf allen Stufen sind der Boden, auf dem die Eigenorientierung wuchert. Sie zu überwinden, ist eine grosse unternehmerische Herausforderung, die beim Erkennen eigener Denkfehler und somit eigener mangelnder Kundenorientierung beginnt. ◆

Konsequente Kundenorientierung schafft einen Konkurrenzvorsprung, der allein durch Mehrleistung und niedrigere Preise nicht aufzuholen ist.