

Hygienefaktor Kundenorientierung?

Kundenorientierung ist
allerorts und zu allen
Zeiten ein Thema. Was
steckt dahinter, wie weit
geht Kundenorientierung,
welchen Stellenwert haben
Verkäufer und Dienstleister?

Christine Wirl befragte
Experten.

Spielen wir nicht alle die interessante Doppelrolle, Kunde und zugleich auch Verkäufer zu sein? Vielleicht verkaufen Sie nicht direkt ein Auto oder eine Wurstsemmel. Vielleicht verkaufen Sie Ihrem Sohn gerade das Büffeln für die nächste Prüfung oder Ihrem Partner den Urlaub in den Bergen, wobei dieser lieber ans Meer möchte. Oder Sie verkaufen Ihrem Chef gerade, dass Sie morgen frei haben wollen. Sei es, wie es sei. Sie werden dem Gegenüber seinen Nutzen an der Sache verständlich machen. Wie fühlen Sie sich in dieser Rolle? Fühlen Sie sich als Bittsteller, oder als Berater oder als einer, der es gut meint mit dem anderen, der einen Vorteil für den anderen herausarbeitet (ja, auch für sich selbst natürlich). Vielleicht kann man sich so in einen realen Verkäufer hineinversetzen, der tagtäglich sein Produkt oder seine Dienstleistung verkaufen soll. Wie geht es ihm dabei? Wie hoch setzt er selbst seinen Stellenwert als Verkäufer an? Wie weit darf Kundenorientierung gehen? Was darf der Verkäufer erlauben? Gute Kundenorientierung garantiert kein Folgegeschäft, erleichtert es jedoch. Lässt sich Kundenorientierung in Zahlen messen? Sicher nicht unmittelbar, langfristig mit Sicherheit.

Was bedeutet denn der oftmals strapazierte Begriff Kundenorientierung? Lassen wir den Experten Mag. Martin Frohn (Geschäftsführer AVL-Institut) definieren: »Kundenorientierung heißt, dass die eigene Leistung unter Berücksichtigung der Rentabilität möglichst zu 100 % an den Anforderungen und Wünschen der Kunden auszurichten ist.«

Für Andrea Khom (Geschäftsführung ANKH.AT Coaching & Trainings) wird dieser Begriff »Kundenorientierung« von den Unternehmen wie selbstverständlich zitiert. »Ich verwende dafür den Begriff Kundenmanagement. Es geht darum, das Unternehmen an den Wünschen und Zielen der Kunden auszurichten. Es geht um den Service, den der Kunde vom Unternehmen erhält.«

Das ist der Punkt, bei dem sich Unternehmen voneinander unterscheiden. Ein Service, der über die Erwartungen des Kunden hinausgeht, ihn überrascht und begeistert, das ist es, was Kunden veranlasst, Ihrem Unternehmen treu zu bleiben und es auch weiterzuempfehlen. Khom:

Es geht bei
Kundenorientierung nicht
darum, ein einmaliges
Training durchzuführen und
zu hoffen, dass es dann
klappt.

»Kundenorientierung bedeutet auch, dass jede Aktivität des Unternehmens als letztendlichen Fokus den Kunden hat. Neben den klassisch kundennahen Abteilungen, wie Verkauf und Service, sind auch die Aktivitäten aller anderen Abteilungen, wie Controlling, Buchhaltung, Personal und Reinigung, auf den Kunden auszurichten.« Heinz Siegel (Geschäftsführer view2move) bringt es auf den Punkt: »Kundenorientierung bedeutet ein auf Kundenbedürfnisse ausgerichtetes Unternehmen – und das betrifft die gesamte Organisation.«

Bedürfnisse wecken und erfüllen

Martin Frohn: »Kundenorientierung wird heute schon als Hygienefaktor gesehen, diese wird fix erwartet. Motivator ist aktive Kundenbegeisterung, welche die Über-



Andrea Khom



Martin Frohn



Claudia Hiebl



Michael Knorr



Heinz Siegel

erfüllung der wahrgenommenen Kunden-erwartung impliziert. Dabei sorgt nicht das technisch Machbare, sondern die berühmte Extra-Meile für Begeisterung.« Diese sei notwendig, erklärt Martin Frohn, um mit heutigen Kunden auch in Zukunft arbeiten zu können.

Ein Innovationsmanager hat einmal so treffend gesagt, dass Kundenorientierung die Herausforderung ist, dem Kunden etwas zu geben, was er haben möchte, von dem er aber nie wusste, dass er es suchte und von dem er sagt, dass er es schon immer wollte, wenn er es bekommt.«

In dieselbe Kerbe schlägt Claudia Hiebl (VBC Partnerin und Trainerin), wenn sie meint: »Bedürfnisse sind oft unbewusst und müssen geweckt werden. Der Kunde weiß nicht immer, was er braucht.« Und sie zählt Schokolade mit Chili oder Senf auf und stellt die Frage, ob wir das vor einigen Jahren tatsächlich verlangt hätten. »Menschen kaufen keine Produkte, sondern möchten ihre Sehnsüchte und Bedürfnisse befrieden. Vorrangige Kundenbedürfnisse sind das Bedürfnis nach Sicherheit, nach Macht, nach Ansehen, nach menschlicher Zuwendung, nach Abwechslung, nach Genuss und Lebensfreude. Erkennen kann ich Bedürfnisse, indem ich im Beratungsgespräch vor allem mit allen Sinnen zuhöre und die eigene Wahrnehmung schärfe.« Kunden mit allen Sinnen wahrnehmen, ist ein Ziel für einen guten Verkäufer, der eine langfristige Kundenbeziehung anstrebt.

Kundenorientierung steigern

Wenn Handeln angesagt ist und die Kunden schon wegbrechen, wie kann man das kundenorientierte Verhalten verbessern? Michael Knorr (Trainer bei Dale Carnegie Austria) rät zur Steigerung der Kundenorientierung, in regelmäßigem Kontakt mit dem Kunden zu bleiben. »Ich rufe auch dann an, wenn ich kein Geschäft machen möchte, sondern weil ich heute einen Artikel gefunden habe, der gerade für ihn interessant ist.« Und auch bei Reklamationen findet Michael Knorr einen Weg zur Kundenorientierung: »Geben Sie aktiv den Fehler zu, wenn er wirklich bei Ihnen passiert ist. Sind Sie dankbar dafür, dass Sie eine weitere Möglichkeit zur Weiterentwicklung bekommen haben.«

Was bei schlechtem Reklamationsverhalten passieren kann: siehe TRAiNiNG 3/11 Seite 28 ff.

Es geht wie immer im Business um die Menschen. Das beginnt im Bereich des Produktmanagements und der Produktentwicklung. Heinz Siegel: »Nur wenn ich mich als Produktdesigner und Entwickler in die Lage des Kunden bzw. Anwenders versetzen kann, wird ein Produkt oder eine Leistung entstehen, die einen Mehrwert für den Kunden hat.«

Martin Frohn: »Wichtig ist es, die exakten Erwartungen seiner Kunden in Abstimmung mit dem Unternehmensgegenstand zu kennen und ständig zu hinterfragen. Wie und ob sich diese Erwartungen ändern und wie ich mich als Unternehmer darauf einstellen kann und muss, soll einer ständigen Beobachtung unterzogen werden. Ein

systematischer und regelmäßiger Erfahrungsaustausch unter allen Mitarbeitern mit Kundenkontakt (und das können in der heutigen Zeit nahezu alle Mitarbeiter sein) hilft dabei, verschiedene Sichtweisen (Kunden wie Mitarbeiter) und Erlebnisse zu erheben, Lösungen für alle verfügbar zu machen und somit aktiv an einer gelebten und auf Kundenerwartungen abgestimmten Kundenorientierung zu arbeiten und diese weiterzuentwickeln.«

Besonders wichtig ist für Heinz Siegel die Kommunikation und Interaktion der Mitarbeiter, die direkt mit dem Kunden zu tun

Wichtig ist es, die exakten Erwartungen seiner Kunden in Abstimmung mit dem Unternehmensgegenstand zu kennen und ständig zu hinterfragen.

Verkaufserfolge erzielen und nachhaltig absichern:

Planen Sie die Personalentwicklung Ihres Verkaufsteams für die nächsten Jahre!



Die Verkaufsausbildung für Ihre Praxis

Erfolgreiche Umsetzung in der Praxis

Einbindung der Führungskräfte

Modernster Lehrmedien- und Methodenmix

Abgestimmt auf das individuelle Potenzial Ihrer VerkäuferInnen

Berufsbegleitendes VBC-Ausbildungscurriculum

→ → Erfahren Sie mehr dazu unter 02236-908 107 oder service@vbc.at

→ → www.vbc.at



haben. Siegel: »Oft ist es den Verkäufern und/oder Beratern gar nicht bewusst, wie sie auf Kunden wirken und wie ihr Verhalten wahrgenommen wird. Genau hier muss der Veränderungsprozess gestartet werden. Nur wenn Verkäufer wissen, wo sie stehen können sie den besten Weg zum Ziel finden.«

Andrea Khom sieht die Chance zur Steigerung der Kundenorientierung über den Weg der erfolgreich bearbeiteten Reklamation: »Bei Reklamationen sollten wir dankbar sein, dass sich der Kunde noch einmal bei uns meldet. Bei der Reklamationsbehandlung sind stets 2 Ebenen zu berücksichtigen. Die eine ist der sachliche Reklamationsgrund, der meist sehr rasch zu klären ist. Die zweite Ebene ist die Beziehungs-

ebene. Um den Kunden hier langfristig zu gewinnen, ist es hilfreich, einige Tage nach der Reklamation noch einmal beim Kunden nachzufragen, ob er nun zufrieden ist und alle offenen Punkte für ihn geklärt sind. Entscheidend ist es auch nachzuforschen, was notwendig ist, um ihn als Kunden des Unternehmens dauerhaft zu halten.«

Grenzen der Kundenorientierung?

An sich könnte für uns als Kunden Kundenorientierung grenzenlos sein – was natürlich in der Realität nicht stimmen kann. Martin Frohn sieht das Ende der Kundenorientierung bei dem Punkt, an dem der Kunde versucht, sich alles schenken zu lassen oder das Unternehmen gar erpresst. »Denn langfristige Partnerschaft heißt auch hier win-win, also Gewinner auf beiden Seiten des Tisches.« Ist das Produkt oder die Leistung für den Kunden besonders begehrt und interessant, wird er die Bedingungen des Verkäufers innerhalb eines seriösen Rahmens akzeptieren und sich nicht auf Rabatt- oder aufwändige Vertragsverhandlungen einlassen. Claudia Hiebl: »Die Grenze ist für mich dann, wenn der Verkauf des Produktes oder die Leistung weder betriebswirtschaftlich noch strategisch Sinn machen.« Ein typisches Beispiel dafür liefern so manche Fluggesellschaften, indem sie teilweise unrentable Ticketpreise anbieten, um Marktanteile zu gewinnen und sich dann nach einiger Zeit aufgrund hoher Verluste aus dem Markt zurückziehen, wenn die Kapitaldecke nicht hoch genug ist.

Michael Knorr bringt es auf den Punkt: »Kundenorientierung endet, wenn wir unsere Werte nicht mehr leben, nur um einen Auftrag bei einem Kunden zu bekommen.«

Kundenorientierung trainieren

Kann man Mitarbeiter schulen, damit sie kundenorientiert auftreten? Wenn ich mir Mitarbeiter in so manchen Geschäften ansehe, wage ich das zu bezweifeln. Unbelehrbar, denke ich mir da – die entwickeln nie kundenorientiertes Verhalten, wenn sie, in welchem Dialekt auch immer, meinen, »des hamma net, des geht nicht, heute schon aus, weiß nicht, muss den Chef fragen, ...« Ich denke, jeder Konsument kann davon ein Lied singen.

Andrea Khom: »Kundenorientierung muss immer von allen Führungsebenen mitgetragen werden. Die Führungskräfte sind von Beginn an in den Trainingsprozess mit einzubinden. Es geht bei Kundenorientierung nicht darum, ein einmaliges Training durchzuführen und zu hoffen, dass es dann klappt. Vielmehr ist es notwendig, einen Prozess einzuleiten, der in der Regel ca. ein bis eineinhalb Jahre dauert und als generelle Ausrichtung des Unternehmens zu sehen ist.«

Es geht dabei nicht ausschließlich um Trainings, sondern um ein laufendes Begleiten der Trainings Teilnehmer. »Dieses Begleiten erfolgt mittels Workshops, Training am Arbeits-

Kundenorientierte Unternehmensführung setzt kundenorientierte Mitarbeiterführung voraus.

platz, Coaching, Prozess- und Schnittstellenanalysen, verschiedenen kleineren Trainingseinheiten und dazu immer wieder Reflexionsschleifen. Innerhalb des Projektzeitraumes sind laufend unterschiedliche Maßnahmen zu setzen, damit die Mitarbeiter das Thema Kundenorientierung nach dieser Zeit als selbstverständlich ansehen. Damit das Projekt erfolgreich wird, ist es unbedingt bei der Geschäftsführung anzusiedeln.«

»Kundenorientierte Unternehmensführung setzt kundenorientierte Mitarbeiterführung voraus«, sagt Martin Frohn an die Adresse der Führungskräfte. »Vorgesetzte sollten ihre Mitarbeiter als Kunden sehen und diese individuell dazu befähigen, ihre Arbeit lieben zu können, indem sie die Rahmenbedingungen definieren, Instrumente entwickeln und Unterstützung anbieten. Nur so können die Mitarbeiter aus dem Spannungsfeld zwischen Lust (Belohnung) und Angst (Bestrafung) entkom-

Info

ANKH.AT Coaching & Trainings
 AVL-Institut
 Dale Carnegie Austria
 VBC VerkaufsberaterInnencolleg
 view2move

www.ankh.at
 www.avl-institut.at
 www.dale-carnegie.at
 www.vbc.at
 www.view2move.eu

Professionell. Innovativ. Grenzenlos.

engage!

Das Personalmanagementportal

-  Personalgewinnung
-  Personalentwicklung
-  Personalmanagement
-  Personalcontrolling

www.infoniq-hr.com

men und den Sinn ihrer Arbeit erkennen, d. h. aus Überzeugung und Wissen um ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu arbeiten. Denn wer von seinen Mitarbeitern Leistung fordert, muss ihnen Sinn offerieren.«

Normalerweise sollte Kundenorientierung eine Frage der Einstellung sein und die Fähigkeit beinhalten, eine positive Beziehung zum Kunden aufbauen zu können.

Claudia Hiebl: »Voraussetzung dafür ist, sich immer wieder selbst zu motivieren, die Grundlagen der Kommunikation zu beherrschen, das Verständnis für nonverbale Signale wie Körpersprache und Stimme und die Bereitschaft, sein eigenes Verhalten zu reflektieren und – wenn erforderlich – zu verändern.«

Auch für Heinz Siegel ist die Entwicklung einer Organisation zu einer stärkeren Kundenorientierung nicht mit einem kurzen Seminar nachhaltig zu ändern. Er meint, hier bedarf es eines »Masterplans« der von ganz oben geführt werden müsse. Siegel: »Die Optimierung der kundennahen Prozesse ist ein Teil. Der viel komplexere und aufwändigere ist aber die Entwicklung der Mitarbeiter speziell im direkten Kontakt mit dem Kunden. Es geht um die Kommunikation von Menschen und Organisationen. Es gilt, diese zu erkennen, mit den Mitarbeitern zu reflektieren und dann gezielt durch Training, Coaching und in speziellen Workshops zu verbessern. In den wirklich guten Unternehmen wird dieser Zyklus laufend wiederholt.«

Und an die Verantwortung der Führungskräfte appelliert Heinz Siegel: »Ein wesentlicher Teil der Aufgabe einer Führungskraft ist, die Mitarbeiterentwicklung zu fördern. Das gilt auch beim Thema Kundenorientierung. Wer das als Führungskraft nicht beherzigt, für den trifft der alt-

bekannte Satz ›Jede Führungskraft hat die Mitarbeiter, die sie verdient‹ zu.«

Kundenorientierung im Jahr 2015

Quo vadis Kundenorientierung? Michael Knorr: »Ich denke, dass Unternehmen, die Kunden und Mitarbeiter wertschätzend und ehrlich behandeln, erfolgreicher sein werden als die, die auf rasche Umsatzsteigerungen aus sind, koste es, was es wolle. Meist geht dies auf Kosten des Kunden und das wird in Zukunft nicht mehr akzeptiert werden.« (Siehe Artikel *Ethik im Wirtschaftsleben auf den Seiten 50 ff.*)

»Neben den klassischen Bedürfnissen wie finanzieller und zeitlicher Gewinn sind

Bequemlichkeit und Gesundheit immer wichtiger«, weiß Andrea Khom, »im Kundenkontakt selbst zählen Ehrlichkeit und Präsenz. Jeder Mensch hat das Grundbedürfnis, als Person wahrgenommen zu werden, oft genug sind wir nur als Kundenfälle behandelt worden. Das Unternehmen, das uns als Mensch wahrnimmt, wird von uns immer bevorzugt ausgewählt.«

Fazit:

Es ist doch nicht so schwer, den Kunden auch als Mensch wahrzunehmen, ihn ernst zu nehmen und seine Wünsche zu erfüllen? Davon leben wir. Ja, der Kunde bezahlt auch Ihren Urlaub. Jeder Verkäufer, dem das nicht jeden Tag klar ist, sollte sich rasch ein anderes Betätigungsfeld suchen. □

Einige grundsätzliche Tipps für das Kundengespräch:

Kundenorientierung beginnt bei der Wahrnehmung der Kunden im direkten Gespräch. Neben dem fachlichen Know-how geht es um Wirkung, Ausstrahlung und Verhalten.

Der Verkäufer ...

- zeigt Motivation und Offenheit, indem er engagiert, einladend und aktiv auftritt.
- bringt dem Kunden Aufmerksamkeit entgegen durch aktives Zuhören, nachfragen, Verständnis zeigen.
- vermittelt Vertrauen und Sicherheit durch Kompetenz, sichere Wortwahl und Selbstsicherheit in der Sache.
- sorgt für aktiven, lebendigen Dialog durch aktives Auseinandersetzen mit dem Gesprächspartner, Eingehen auf den Gesprächspartner, durch den aktiven Wechsel der Beziehungs- u. Sachebene.
- zeigt Freundlichkeit und Bereitschaft zur Unterstützung.
- wirkt natürlich und ehrlich, ist überzeugend, glaubwürdig.
- gibt Orientierung und Klarheit durch strukturiertes Auftreten, sprachliche Klarheit, behält den roten Faden im Auge, kommt auf den Punkt und tritt gleichwertig und partnerschaftlich auf gleicher Augenhöhe auf.
- ist kooperativ und respektvoll mit dem Gesprächspartner und sich selbst, seine Handschlagqualität ist erkennbar.

Zusammengestellt von Heinz Siegel, Geschäftsführer view2move