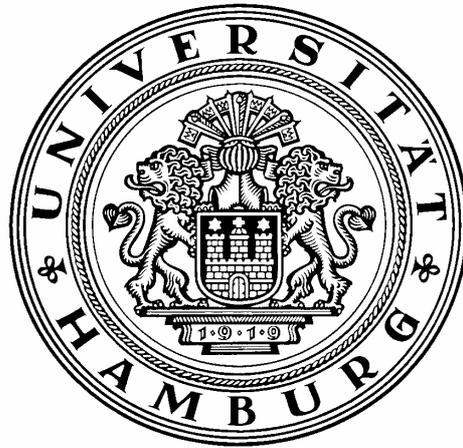


HAMBURGER FORSCHUNGSBERICHTE

**AUS DEM ARBEITSBEREICH
SOZIALPSYCHOLOGIE**

-HAFOS-



**Kundenorientierung:
Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl**

**Erich H. Witte
Universität Hamburg, Arbeitsbereich Sozial- und Wirtschaftspsychologie**

HAFOS 2000 NR. 25

**Psychologisches Institut I der Universität Hamburg
Von-Melle-Park 6 20146 Hamburg**

Kundenorientierung : Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl

Erich H. Witte

**Universität Hamburg
Arbeitsbereich Sozial-, Wirtschafts- und Politische Psychologie (SWP)**

Zusammenfassung

Aus psychologischer Sicht wird das Konzept der Kundenorientierung diskutiert und seine Stellung für die betriebliche Umstrukturierung aufgezeigt. Es werden konkrete Fragestellungen für die Einbeziehung dieses Konzeptes erarbeitet, die eine Anleitung für seine Umsetzung in einem Unternehmen darstellen. Somit erweist sich dieses Konzept als viel umfassender als es in vielen Fällen eingesetzt wird. Nicht selten können isolierte Maßnahmen der Kundenorientierung ohne eine umfassende Strategie kontraproduktiv und teuer werden. Letztlich bedeutet dieses Konzept die differenzierte Einbeziehung des Verbrauchers als ein psychisches System in eine Anbieterstrategie.

Summery

From a psychological point of view the concept of customer orientation is discusses and its importance for business reengineering is demonstrated. The transformation of this concept into concrete strategical step is given. Thus, this concept is much more complex than typically applied. Not seldom isolated measures are dysfunctional and expensive. Finally, this concept demands a cooperation with the customer as a complex psychic system.

Kundenorientierung : Eine Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl

Erich H. Witte

**Universität Hamburg
Arbeitsbereich Sozial-, Wirtschafts- und Politische Psychologie (SWP)**

1. Die Ausgangssituation

Eigentlich kann man regelmäßig über das Problem der mangelnden Kundenorientierung in den Massenmedien lesen. Im HAMBURGER Abendblatt vom 9.10.99 steht folgendes : „
Mit Werbekampagnen und neuer Serviceoffensive wollen Kaufhausketten und Filialhandel aus der Krise kommen. Das Versprechen: Endlich mehr Kundennähe, mehr Freundlichkeit der Mitarbeiter. Die Wahrheit sieht anders aus. Ein Test in Hamburg : Nur einer sagte Guten Tag .

Vor einem Jahr stand schon einmal ein ähnlicher Bericht im HAMBURGER Abendblatt, wobei die mangelnde Kundenorientierung beklagt wurde. Die Leserzuschriften waren dann auch entsprechend. Jeder von uns kennt vergleichbare Probleme , wenn er irgendwo als Kunde auftritt. Hier haben wir schöne Geschichten, die man in bestimmten Zeiträumen wiederholen kann. Sie treffen leider immer die Schwächsten , nämlich die Verkäufer im direkten Kundenkontakt. Nicht daß sich schon jeder von uns über solche Interaktionen geärgert hat, aber leider ist das nur die Spitze des Eisberges und ein Training der Verkäufer ist nur eine punktuelle Maßnahme, die vieles verschleiert und die Schuldzuweisung auf die Verkäufer vornimmt. Wenn man jedoch eine Schuldzuweisung

vornehmen will , dann trifft es das Topmanagement. Hier wird die Marktstrategie , die Produktpalette und die Unternehmenskultur gesteuert.

Betrachtet man z.B. die Maßnahmen zum Business Process Reengineering , dann beziehen 52% der Industrieunternehmen den Kunden mit ein. Im Dienstleistungsbereich sind es nur 27%. Man sieht aber gleichzeitig bei allen Unternehmen die Orientierung auf den Kunden hin als außerordentlich wichtig an. Hier gibt es einen erheblichen Unterschied zwischen Handeln und Bewertung (s. Hansmann & Höck, 1998). Faktisch ist das Konzept der Kundenorientierung nicht unwesentlich eine Modeerscheinung, die durch Berichte in populären Massenmedien unterstützt wird. In einer solchen Situation muß man wichtige Erkenntnisse aus dem Flitter der vordergründigen Sichtweisen herauslösen und sich auf die Kernproblematik konzentrieren.

Wenn man die augenblickliche Lage am Übergang des Jahres von 2000 nach 2001 einschätzt, dann kann man feststellen, daß die Bedeutung dieses Konzepts in der allgemeinen Diskussion bereits wieder verschwunden ist. Für Klein- und Mittelbetriebe scheint es kaum aufgegriffen zu werden. Am intensivsten hat sich nach meinem Eindruck die Automobilbranche um diesen Ansatz gekümmert und ihn umgesetzt.

2. Was ist Kundenorientierung *nicht*?

Wenn man die Kerngedanken herausarbeiten will, dann sollte man zuerst verwandte Begriffe betrachten, die aber nicht genau das Gemeinte treffen. So ist das ***Verkäuferverhalten*** nur ein Ausschnitt , das zwar bei der direkten Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer eine wichtige Rolle spielt, aber nicht eine globale Kundenorientierung erfaßt. So kann z.B. bei der Kommunikation mit einem technischen Hilfsmittel dieses Verkäuferverhalten völlig wegfallen. Gleichfalls ist ***Serviceorientierung*** nur ein Teilaspekt der Kundenorientierung, der auf zusätzliche Angebote hinweist, die

über das eigentliche Produkt hinaus aufgenommen werden. Das kann das Schwimmbad im Hotel sein oder die Entsorgung des alten Kühlschranks. Das Konzept der Kundenorientierung hat auch nur teilweise etwas mit dem *Konsumentenverhalten* zu tun, das vor allem aus der Perspektive der Entscheidung für ein Produkt betrachtet wird. Ferner ist die Orientierung an der *Zielgruppe* nicht mit der Kundenorientierung zu verwechseln, obwohl natürlich unterschiedliche Zielgruppen auch unterschiedliche Kundentypen darstellen können. Folglich sind folgende klassische Konzepte wie *Verkäuferverhalten*, *Serviceorientierung*, *Konsumentenverhalten* und *Zielgruppenorientierung* nicht identisch mit dem Konzept der Kundenorientierung. Leider werden sie manchmal in einer dieser verkürzten Sichtweisen verwendet (Staminski,1998). Dann haben wir es mit einer Modeerscheinung zu tun, bei der nur alter Wein in einen neuen Schlauch gegossen wurde.

3. Was ist Kundenorientierung ?

Bei dem wirklich neuen Konzept von Kundenorientierung geht man von einer ganzheitlichen Betrachtung des Kunden einerseits aus, andererseits betrachtet man die Beziehung zwischen Anbieter und Kunden als eine eher kontinuierliche Interaktion. Dahinter verbergen sich zwei Sichtweisen : einmal wird der Kunde zu einem psychischen System mit vernetzten Bereichen, zum anderen wird eine Beziehung zwischen dem Anbieter und dem Kunden hergestellt, die nicht mit dem Verkauf eines Produktes oder einer Dienstleistung beendet ist. Die Konsequenz ist, daß man eine erweiterte Konzeption vorliegen hat, die im Bereich Verkauf und Marketing handlungsleitend wird. Das erschwert viele Vorgänge und macht teilweise erhebliche Umstrukturierungen im Betrieb notwendig.

Konzentrieren wir uns zuerst auf die Erweiterung , den Kunden als psychisches System zu betrachten. Dabei sind die notwendigen Erweiterungen auch nur soweit vorzunehmen, wie

es für eine Verkaufssituation relevant ist. Der Kunde ist nun aber jemand, der mit Erwartungen in diese Verkaufssituation kommt. Diese Erwartungen beziehen sich auf das Produkt oder die Dienstleistung, aber auch auf die Interaktion in der Verkaufssituation. Ferner sind Gefühle und Bewertungen eines Kunden wichtig. Er bringt diese mit in die Verkaufssituation, wobei sich natürlich auch die Gefühle auf das Produkt oder Dienstleistung beziehen und auch die Interaktion mit dem Betrieb. Schließlich hat ein Kunde Ziele, die er mit dem Produkt oder der Dienstleistung verfolgt. Diese Ziele stellen Problembewältigungen bei seiner Lebensgestaltung dar. Sie reichen nicht selten weit über die konkreten Produkte oder Dienstleistungen und die eigentliche Interaktionssituation während des Verkaufs hinaus.

Die zweite Erweiterung ist der Ausbau der Kundenbeziehung zu einer Interaktion auf längere Dauer. Hiermit ist die Idee der Kundenbindung gemeint. Nur ist sinnvoll Kundenbindung nur möglich, wenn man vorher den Kunden als psychisches System begreift. Man darf das Konzept der Kundenbindung nicht etwa isoliert betrachten und den Verkauf weiterhin als allein sachlichen Tauschprozeß von Ware gegen Geld .

Kundenorientierung beinhaltet also :

1. Die Betrachtung des Kunden als psychisches System mit Erwartungen, Gefühlen und Zielen, wobei letztere generell als Problembewältigungen angesehen werden können;
2. Die Betrachtung der Verkaufssituation als konkrete Interaktion, die die Erwartungen, Gefühle, und Ziele des Kunden über den Ablauf der Verkaufsinteraktion selber einbezieht;
3. Die Ausgestaltung der Interaktion mit dem Kunden als längerfristige Beziehung.
4. Die Betrachtung des Verkäufers als psychisches System mit Erwartungen, Gefühlen und Zielen.

Kundenorientierung ist folglich der Versuch einer Organisation die Erwartungen zu erfüllen, die Gefühle zu befriedigen und die Ziele zu erreichen, die Kunden bzgl. des Produktes und der Verkaufsinteraktion mitbringen , sowie die Herstellung einer längerfristigen Bindung zu dieser Organisation, wobei der Interaktionspartner des Verkäufers nicht vernachlässigt werden darf.

4. **Was bedeutet ein solches Konzept psychologisch?**

Der Kunde ist ein Individuum, das vor einem Problem steht, wodurch ihm Unbehagen bereitet wird. Letztlich muß das Unbehagen beseitigt und nicht nur eine sachlich-technische Lösung angeboten werden. Die ursprüngliche Sicht eines Kunden als rein sachlichen Problemlöser , der allein eine technische Hilfe oder ein Produkt benötigt, um sein Unbehagen los zu werden, ist eine verkürzte Sicht. Aus dieser Sicht heraus wird häufig der Kunde betrachtet und die Konsequenz ist, die Reduktion der Beziehung zwischen Anbieter und Kunde auf eine Tauschbeziehung mit rationalem Hintergrund. Hier scheint der homo oeconomicus der Wirtschaftswissenschaften hervor. Leider wissen wir, daß vielfältige psychische Prozesse die Unterstellung eines rationalen Entscheiders oder Kunden ad absurdum führen. Wir haben auch beim Kunden von einem homo psychologicus auszugehen, der in vielfältiger Weise auch auf der Gefühlsebene angesprochen wird. Sie muß erreicht werden, damit das Problem als gelöst empfunden wird.

Was die Erwartungen angeht, so sind sie individuell und subjektiv. Es gibt nicht die rein objektiv-technische Erwartungshaltung, sie ist individuell eingefärbt. Sie entsteht durch die subjektiven Erfahrungen und die selektiv aufgenommenen Informationen des Kunden. Genau diese Analyse der Erwartungen ist wichtig, um mit der vorgeschlagenen Lösung das Unbehagen zu beseitigen. Dabei kann ein und dasselbe Produkt oder Dienstleistung

unterschiedliche Erwartungen erfüllen, wenn man die verschiedenen kritischen Ansprüche herausarbeitet und aufzeigen kann, daß sie erfüllt werden.

Bei der Betrachtung der Verkaufssituation als Interaktion zwischen mindestens zwei Personen, dann lassen sich vier verschiedene Formen der Interaktion unterscheiden .

- a) Pseudokontingenz, d.h. es liegt keine gegenseitige Reaktionsweise vor, jeder zeigt seine eigenen Verhaltensweisen mit der einzigen Ausnahme, man versucht sich nicht zu stören.
- b) Asymmetrische Kontingenz, d.h. der eine paßt sich an den anderen an.
- c) Reaktive Kontingenz, d.h. die Personen reagieren auf einzelne Interakte ohne eine Zielverfolgung.
- d) Wechselseitige Kontingenz, d.h. es findet eine wechselseitige Beeinflussung mit vorgegebener Zielverfolgung statt.

Die Pseudokontingenz ist nicht selten dann zu beobachten, wenn Verkäufer ein Trainingsprogramm absolviert haben , in dem sie gelernt haben, gewisse Formeln von sich zu geben, wie z.B. „Ich wünsche noch einen schönen Tag“. Das könnte auch eine Maschine tun. Die reaktive Kontingenz ist als kopfloses gegenseitiges Beeinflussen sicherlich in Verkaufssituationen selten. Folglich bleibt die asymmetrische Kontingenz als Form des erfahrenen Verkäufers, der sich auf den Kunden einstellt, aber persönlich außen vor bleibt. Diese Form ist jedoch nicht auf eine Interaktion über längere Zeit hin konzipiert. Hierzu wird sich die Interaktion in Richtung auf eine wechselseitige Kontingenz entwickeln müssen. Nur so entsteht Vertrauen. Letzteres ist aber die Basis für eine längerfristige Interaktion. Um Vertrauen herstellen zu können, muß man sich dem Kunden gezielt mit Einfühlungsvermögen zuwenden, man muß dem Kunden das eigene Verhalten erklären und die nächsten Schritte verdeutlichen. Man muß deutlich machen, welche Probleme man lösen kann und welche nicht. Wo man die Mitarbeit des Kunden braucht oder wo man andere Anbieter hinzuziehen möchte etc. Man muß selbst Vertrauen

in den Kunden haben und es ihm zeigen. Auf diesem Hintergrund entwickelt sich dann eine vertrauensvolle, längerfristige Interaktion.

Hieran wird aber auch deutlich, daß die Person des Verkäufers selber tangiert ist. Er oder sie ist nicht mehr nur Partner in einer asymmetrischen Interaktion ohne Ich-Beteiligung, sondern die Interaktion entwickelt sich in Richtung auf eine wechselseitige Kontingenz, die eine erhebliche Beteiligung des Verkäufers als Person beinhaltet. Hier spielt dann eben auch das psychische System des Verkäufers selber mit hinein. Wie sieht er die Kunden. Welche Erwartungen haben sich bei den Verkäufern entwickelt und wie empfindet er sich in dieser Interaktion? Welche Ziele verfolgt der Verkäufer und welche Formen der Problemlösung haben sich beim ihm entwickelt? Wird die Verkaufsinteraktion als soziale Beziehung interpretiert oder als vorwiegend sachlich-technischer Austausch? Dienstleistung wird nicht selten als Leistung eines Dieners angesehen und der Kunde als König. Diese Interpretation schreckt aber viele Verkäufer, da sie sich nicht als Lakaien sehen möchten. Hier muß in vielen Fällen bei den Verkäufern eine Umbewertung stattfinden. Die Kunden erwarten nicht einen Lakaien, sondern einen Verkäufer, der freundlich ist, weil das die Interaktion erleichtert, der fachkompetent ist, also gerade kein Lakai sondern einen Fachmann, der als Berater dienen kann. Er selber sollte, zur Herstellung einer langfristigen Beziehung, ehrlich sein, weil nur so Vertrauen aufgebaut werden kann. Folglich sollte schleunigst von der Idee, jeder Kunde sei ein König, abgelassen werden. Jeder Kunde ist ein Suchender, der Hilfe braucht bei der Lösung seiner Probleme. Der Verkäufer hilft dem Kunden bei der Suche und der Problemlösung. Er ist helfender Berater. In dieser Beraterrolle können sich Verkäufer viel eher wohl fühlen. Um diese Rolle einnehmen zu können, muß aber innerhalb des Betriebes die Voraussetzung geschaffen werden. Man muß in die Ausbildung investieren, die Kompetenz erweitern und die soziale Stellung im Betrieb verbessern. Das sind erhebliche Personalkosten, die in

diesen Bereich fallen. Voraussetzung ist aber auch das Vorhandensein entsprechender Personen auf dem Arbeitsmarkt.

5. Was bedeutet ein solches Konzept für den Betrieb?

Die Übernahme dieser Sichtweise führt nun aber zu der Konsequenz, die innerbetrieblichen Vorgänge an diesen Zielen auszurichten. Das kann zu sehr ungewohnten Organigrammen oder zum Aufbau neuer Abteilungen, zur Erweiterung des Angebots und anderer unerwarteter Folgen führen. Die Anpassung des Organisationssystems an die Kunden als Externe und nicht an die Produktion von Produkten oder Dienstleistungen als interne Vorgänge stellt faktisch eine Systemerweiterung dar. Es gibt die strikte Trennung zwischen Produzenten und Abnehmer nicht mehr. In einem gewissen Umfang werden die Abnehmer Produzenten und die Produzenten Abnehmer. Die Grenzziehung zwischen Innen und Außen ist viel geringer als in der üblichen Sicht- und Vorgehensweise. In einigen Bereichen wird das schon recht intensiv praktiziert, z.B. in der Automobilindustrie, wo dann kaum noch ein Auto dem anderen gleicht, obwohl es aus derselben Serie stammt. In einem Restaurant kann man sich das auch vorstellen, wo einerseits das allgemeine Angebot durch die Kundenwünsche geprägt sein kann, aber auch die konkrete Zusammenstellung von Speisen auf die Kundenwünsche hin. In diesem Zusammenhang kann man sich fragen, ob McDonalds kundenorientiert ist. Es ist eine hochgradig kundenorientierte Organisation. Es werden die Erwartungen, die Bewertungen und die Ziele erfüllt. Die Interaktion ist standardisiert, so daß die Verkaufssituation so ist, wie es der Kunde erwartet. Hierzu werden die Verkäufer geschult. Die Problemlösekompetenz der Verkäufer muß nicht sehr groß sein, so daß vor allem Freundlichkeit und Ehrlichkeit, wenn letztere gefordert sein sollte, ins Zentrum rücken. Wahrscheinlich wird in naher Zukunft die Interaktion zwischen Hersteller und

Kunde technisch realisiert werden. Schließlich gibt es eine weltweite Standardisierung, so daß ein längerfristiger Kontakt aufgebaut wird, der darin besteht, notfalls zu McDonalds zu gehen, weil man weiß, was einen erwartet. Neben der optimalen Anpassung an den Mehrheitsgeschmack ist natürlich der Preis sehr attraktiv. Vergleichbares gilt für ALDI .

Aber auch hier gilt, daß der Kunde weiß, was ihn erwartet. Über den Preis kann man sicherlich nicht konkurrieren. Man muß andere Angebote machen, um für Kunden attraktiv zu sein. Hier erkennt man, daß es viele Möglichkeiten gibt, für einen Kunden attraktiv zu sein. Es hängt davon ab, für welche Kunden in welchen Situationen zu welchen Bedingungen bei welchen Konkurrenten man sein Produkt anbieten möchte. Vor einer einfachen Lösung, die die Kunden nicht ausreichend einbezieht, muß leider gewarnt werden. So haben viele Hotels ihren Service durch den Einbau von Schwimmbädern und Saunabereichen erweitert, was natürlich den Zimmerpreis erhöht, weil man glaubte , daß Serviceorientierung schon Kundenorientierung sei. Diese Strategie haben viele Hotels verfolgt, mit der Konsequenz, daß sich Geschäftsreisende, die keine Zeit dafür haben, nach Hotels umschaun, die diesen Bereich nicht ausgebaut haben und dadurch billiger sein können. Bei Standardlösungen muß man damit rechnen, daß die Konkurrenz mitzieht und damit der Vorteil im Wettbewerb verloren geht. Letztlich bedeutet es über die einzelnen Kunden kontinuierlich Informationen zu sammeln und zwar in der Weise, daß sie handlungsrelevant ist. Sozio-ökonomische Indikatoren wie Alter, Geschlecht, Einkommen reichen heute für die Orientierung am Kunden nicht mehr aus. Es müssen konkreter Erwartungen, Bewertungen und Zielsetzungen erhoben werden, um sich an ihnen ausrichten zu können bzw. um sich auf bestimmte Ausschnitte zu konzentrieren . Die eher soziologische Sichtweise des Menschen geht von einer großen Homogenität in diesen sozialen Kategorien aus, die heute nicht mehr gegen ist. Deshalb müssen sich die Betriebe genauer über die einzelnen Kunden informieren. Hierfür sind Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen ist dann eine umfassende

Managementstrategie zu entwickeln. Das gilt auch für Klein- und Mittelbetriebe. So muß z.B. ein gezieltes Beschwerde-Management-System aufgebaut werden, das als vertrauensbildende Maßnahme anzusehen ist. Auch die Entgeltsysteme sind am Kundenkontakt zu orientieren. Die Kundenzufriedenheit sollte ein wichtiges Kriterium werden, um Zulagen zu zahlen etc. Das alles setzt aber voraus, daß der Betrieb so organisiert wird, daß der Kundenkontakt zu einer wechselseitigen Interaktion wird, in der der Verkäufer als individueller Berater auftritt. Wenn das nicht möglich ist und eine Standardisierung angestrebt wird, dann wird mittelfristig eine technische Lösung gefunden.

6. **Wie kann man Informationen über Kunden erhalten?**

Die klassische Strategie , etwas über die Kunden zu erfahren, ist sicherlich die Befragung durch ein Marktforschungsinstitut. Das kann man auch kontinuierlich machen, wie es z.B. durch Leseranalysen oder Einschaltquoten geschieht. Natürlich gibt es auch viel direktere Wege, die sich vor allem für Klein- und Mittelbetriebe eignen. Viele Informationen geben die Kunden direkt an die Verkäufer weiter, indem sie entsprechende Reaktionen zeigen, die der Verkäufer registrieren kann. Teilweise fallen Daten über Kunden in Form der Kommunikation mit den Kunden an, wenn man Einzugsgebiete registriert, besondere Vorlieben durch Verkaufszahlen ermittelt oder die Abnutzungen bzw. Zerstörungen sich anschaut. Man muß hier nur systematischer Registrieren. Gleichfalls ist eine Befragung der Mitarbeiter von großer Wichtigkeit. Aber auch sogenannte Fokus-Gruppen, die aus einer Gesprächsrunde von Kunden bestehen, können herangezogen werden. Das kann auch vom Chef selber organisiert und durchgeführt werden. Man kann auch Freunde bitten, als Kunden zu fungieren, um von ihnen die gemachten Erfahrungen berichtet zu bekommen. Das kann natürlich bei größeren Betrieben auch professionell durch entsprechende

Marktforschungsinstitute geschehen, indem man gezielt Kundentypen kreiert, die durch den Betrieb geschleust werden. Das ist dann die Methode der Pseudokunden mit einer gewissen experimentellen Kontrolle ihres Verhaltens, um die Reaktion der Organisation auf bestimmte Kundentypen zu testen. Ferner müssen kritische Ereignisse analysiert werden, warum etwas falsch gelaufen ist. Komplementär dazu sind auch besonders positive Ereignisse zu analysieren. Und schließlich müssen einige Normalfälle betrachtet werden. Wichtig ist auch, daß das Management selber den Kundenkontakt nicht völlig verliert, denn schließlich ist das Management für die zukünftige Entwicklung verantwortlich. Abhängig von der Größe des Betriebes kann man die Diagnosemittel formal ausgestalten

oder aber auch informell durch den Firmeninhaber durchführen lassen. Man wird für die Ausrichtung des Betriebes auf die Kunden Ressourcen zur Verfügung stellen müssen, wenn man am Markt überleben will. Dabei gilt diese Aussage vom Kleinstbetrieb bis zum Weltkonzern. Die Ursachen für diese Neuorientierung sind natürlich vielfältig. Einige davon ergeben sich dadurch, daß man die zunehmende Vielfalt persönlicher Lebensgestaltung in unserer Gesellschaft beobachten kann. Damit wachsen auch die Unterschiede zwischen den Kunden. Der Wettbewerb wird globaler, so daß man sich gegen sehr starke Konkurrenten wehren muß. Der klassische Tante-Emma-Laden stirbt weiter aus. Die Erfahrungen in anderen Kulturen durch die Reisen ins Ausland lassen gewisse Erwartungen an die Interaktion mit dem Kunden entstehen. Die Zunahme des Dienstleistungsanteils an der Gesamtwirtschaft erzwingt eine intensivere Beschäftigung mit dem Kunden. Technische Möglichkeiten der Produktion erlauben die stärkere Einbeziehung der Kundenwünsche. Die Informationen über die unterschiedlichen Angebote werden umfangreicher. Die Funktionskomplexität vieler Dienstleistungen und Produkte nimmt zu. Aus diesen und noch vielen anderen Gründen muß man sich stärker an dem Kunden als psychisches System orientieren. Das werden Klein- und Mittelbetriebe

genauso machen müssen wie Weltkonzerne, wenn es kein Monopolist ist. Wie umfangreich und intensiv man sich hier professionell beraten läßt, hängt von der Größe und der Problemstellung ab.

7. Welche internen Konsequenzen hat die Kundenorientierung?

Nicht nur daß Kundenorientierung Ressourcen bindet bei der Informationsbeschaffung und der kontinuierlichen Kundenbetreuung, es verändert auch Teile der Organisationsstruktur. Oben ist schon angedeutet worden, daß die Abgrenzung zwischen Kunden und Anbieter immer geringer wird. Daraus folgt, daß auch die interne Organisation nicht mehr von der Anbieterseite her optimiert werden darf, sondern sie muß sich aus dem Gesamtsystem Anbieter-Kunde gemeinsam ergeben. Die Strukturbildung ist damit nicht mehr vom Anbieter her festzulegen, sondern muß die Kundenbedürfnisse heranziehen und die Verkäuferrolle als Berater ernst nehmen .

Diese Problematik stellt die Position und Bezahlung der Mitarbeiter ins Zentrum, die direkten Kontakt mit den Kunden haben. Wenn man hier spart, ihre Wertigkeit als gering einstuft, weil sie im wesentlichen Hilfskräfte sind oder auch sonst in der Hierarchie am untersten Ende in dem Betrieb liegen, dann ergibt sich das, was oben im HAMBURGER Abendblatt beklagt worden ist. Die Verkäufer fühlen sich als Lakaien und den Kunden als Popanz. Die deutsche Kultur ist nicht besonders service-orientiert, weil in unserer Gesellschaft eine interne Ausrichtung des Verhaltens höher bewertet wird als eine externe mit stärkerer Orientierung auf den Interaktionspartner, wie z.B. in den USA, aber auch in Südeuropa. Leider wird in diesem Bereich besonders stark versucht, die Personalkosten zu senken. Das ist ein fundamentaler Fehler vieler Reorganisationsmaßnahmen. Ein verstärkter Kundenkontakt kann die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter senken, weil sie

sich überfordert fühlen. Kunden sind nicht immer einfach im Umgang. Es erfordert eine besondere Fähigkeit, diese Interaktion für die Kunden emotional befriedigend zu gestalten, die Erwartungen zu erfüllen und die gesetzten Ziele zu erreichen. Man erkennt dann auch, daß nicht selten Kompetenzen an diese Mitarbeiter übergeben werden müssen, weil manche Probleme nicht ohne zusätzliche Maßnahmen gelöst werden können. Wenn ein Mitarbeiter der Telekom mit einem Hotelbesitzer über eine Telefonanlage verhandelt, wobei dieser Hotelbesitzer zusätzliche Funktionen braucht, die aber nicht im Angebot der Telekom sind, dann muß dieser Mitarbeiter in der Lage sein, Geräte von anderen Firmen zu integrieren, um das gesamte Problem zu bearbeiten. Wenn ein Mitarbeiter mir eine neue Küche verkauft, dann muß er in der Lage sein, die notwendigen Handwerker so zu organisieren, daß die neue Küche in angemessener Zeit unter angemessenen Kosten aufgebaut wird. Ein Verkäufer für Anzüge muß in der Lage sein, seinen Platz zu verlassen, um den Kunden auch bei Hemden und Schlipse zu beraten. Es ist außerordentlich wichtig, im Kontakt mit dem Kunden flexibel reagieren zu können. Wenn aber die Kompetenzen vor allem im Management liegen, das selber keinen Kundenkontakt hat, dann ist etwas falsch. Welcher Manager verliert aber gerne Kompetenzen und Macht. Letztlich ist das auch bei der Entlohnung ein Problem. Es könnten Kundenkontakte auf- und Managementaufgaben abgewertet werden. Mit der Kundenorientierung geht auch eine interne Umstrukturierung und Umbewertung einher. Gerade die Schnittstellen mit den Kunden erfahren eine höhere Wertigkeit. Im Supermarkt sollten die Kassiererinnen Spitzenkräfte sein. Sie sind das Nadelöhr zum Kunden. Man kann bei dieser Bewertungsänderung noch über viele Veränderungen nachdenken. Man sollte hieraus dann entsprechende Konsequenzen ziehen, z.B. eine Möbelhauskette, die Akademiker als Verkäufer einstellt, weil die Kunden, die die angebotenen Landhausmöbel erwerben, oft Akademiker sind und durch die Ähnlichkeit zwischen Verkäufer und Kunde bekanntermaßen Sympathie entsteht, so daß vieles erleichtert wird.

8. Welche zukünftigen Entwicklungen sind zu beachten ?

Wenn wir an Verkaufssituationen denken, dann fällt uns häufig spontan eine direkte Interaktion zwischen Anbieter und Kunde ein. Diese direkte Kontaktaufnahme wird in Zukunft sich in zwei divergierende Richtungen weiterentwickeln. Es werden immer stärker in diese Situation die Medien eingreifen, um den Kontakt zu steuern. Die Verwendung von Telefon und Fax ist eigentlich schon ein Standard, der häufig anzutreffen ist. Dieses führt zu dem üblichen Versandhandel, der mit seinem Callcenter im wesentlichen über das Telefon den Kontakt herstellt. Die Konsequenz ist, daß diese Firmen wegen des indirekten Kontaktes eine besondere Kulanz bei Beanstandungen zeigen müssen, um Vertrauen aufzubauen. Ebenso gilt hier eine Tendenz, den Telefonkontakt so persönlich zu gestalten, damit das Medium kompensiert werden kann. Dabei ist das Telefon sogar ein Medium, das manche Personen dazu anregen kann, über persönliche Dinge zu sprechen, die man im direkten Kontakt verschweigen würde. Folglich müssen die Personen im Callcenter besonders ausgebildet werden. Aber auch das Angebot muß so gestaltet werden, daß man es ohne Probleme an den Kunden herantragen kann. Dabei kann man natürlich auch das Angebot erweitern, wenn man entsprechende Bedürfnisse bei den Kunden registriert. Die Erweiterung der Kontaktaufnahme auf das Internet liegt im Augenblick an. Hierüber erreicht man natürlich immer nur eine spezielle Kundenschaft, die aber entsprechend wachsen wird. Es wird weiterhin Maschinen geben, die den Verkauf oder die Dienstleistung vermitteln. Man kann sein Flugticket an einer Maschine kaufen und ohne Probleme einchecken, wenn man nur Handgepäck hat. Es wird also die Form des indirekten Kontaktes zwischen Anbieter und Kunden in naher Zukunft erheblich zunehmen. Das ermöglicht ein preiswertes, aber standardisiertes Angebot an einen

unpersönlichen Kunden. Im Supermarkt wird in naher Zukunft der Kunde selber seine Artikel registrieren und per Karte bezahlen ohne eine Verkäuferin. Die Individualität des Kunden wird auf ein Minimum reduziert, was der Kunde auch erwartet. Dafür erhält er aber preiswert und schnell seine Produkte, die selber standardisiert sind. Damit ist die Individualität der Kundschaft verschwunden. Das ist der durch technische Mittel unterstützte Massenkonsum, wobei man immer punktuell versuchen wird, dem Kunden das Gefühl seiner Individualität zu geben, so gut es geht. Beim Versandhandel kann man den Anrufer mit Namen ansprechen, wenn man zur Rufnummer den Namen gespeichert hat. Im Supermarkt kann eine Maschine den Kunden ebenfalls mit Namen verabschieden, wenn seine Kundennummer registriert ist. Es geht also in Richtung auf eine standardisierte Interaktion mit Pseudoindividualität, die vergleichsweise wenig Kosten verursacht.

Im Gegensatz hierzu wird es ebenfalls die verstärkte Tendenz zu einer direkten Interaktion auf persönlicher Ebene in der Verkaufsinteraktion geben. Der einzelne Kunde will individuell und persönlich behandelt werden. Seine Ansprüche sind genau einer Standardisierung entgegengesetzt. Er hat spezifische Ziele, erwartet eine individuelle Beratung und besetzt das Produkt gefühlsmäßig. Aber auch bei der Entwicklung neuer Ideen und Produkte bedarf es einer gezielten Kontaktaufnahme zwischen Entwickler und Abnehmer. Dieser Innovationsschub erfordert gerade die gezielte Interaktion bei der Lösung ganz spezifischer Probleme. Die bisher in dieser Weise noch nicht aufgetreten sind. Gleichzeitig führt dieser Innovationsschub zu Problemen beim Endverbraucher, der die notwendigen Lernprozesse nicht mehr ausreichend schnell vollziehen kann, aber an der Entwicklung teilhaben möchte. Das bedeutet eine gezielte, persönliche Unterstützung bei der Verwendung verkaufter Produkte. Man kann den Videorecorder im Versandhandel, per Internet ordern oder aber beim kleinen Händler in der Nachbarschaft, der natürlich eine Einweisung gibt und bei Fragen zur Verfügung steht. Man wird sich einer dieser beiden Tendenzen anschließen müssen, wenn man überleben will. Natürlich kann man auch

beides zusammen ermöglichen, wenn man entsprechend vorbereitet ist. Dabei ist jedoch der direkte und persönliche Kontakt zum Kunden ein Moment, das bei entsprechenden Kunden von außerordentlicher Wichtigkeit werden kann. Natürlich werden sich die Preise unterscheiden, aber auch die Leistung, denn im Rahmen einer Kundenorientierung muß man die individuell gesetzten Ziele erreichen, die u.U. nur über zusätzliche Hilfen erreichbar sind. Deshalb darf ein Produkt nicht isoliert betrachtet werden. Die Verwendung des Produktes für die gesetzten Ziele ist das Thema. Manche Möglichkeiten von Produkten werden überhaupt nicht angestrebt. Man muß dann auch nicht wissen, wie man das erreichen könnte. Hier ist das Handy ein Beispiel, das häufig viel mehr kann als viele Benutzer es möchten. Gleichzeitig fehlt die Kenntnis wie man die angestrebten Ziele auch problemlos erreicht. Das ist sicherlich auch ein Generationenkonflikt, der nur durch die schnelle technische Entwicklung deutlicher wird. Es werden aber hier die Unterschiede bei den Kundentypen sehr deutlich, auf die man sich einstellen muß. Das gilt auch für den Verkäufer vor Ort, der nicht nur die unterschiedlichen Funktionen lernen muß, sondern auch wissen muß, welche Funktionen an wen in welchem Umfang zu vermitteln sind. Hierbei handelt es sich dann um eine Schulung im Gebrauch eines Handys, wenn sie denn gewünscht wird. Da die Preistransparenz im Internet sehr groß ist, wird man zusätzliche Service-Angebote machen müssen, um den höheren Preis zu rechtfertigen. Im übertragenen Sinne gilt das für viele Produkte und Dienstleistungen.

Das geht bis zur telefonischen Rechtsberatung und Seelsorge, die einerseits eine gezielte Anonymität erzeugen, aber gleichzeitig auf individuelle Probleme eingehen. Seinen eigenen Weg zwischen den beiden Entwicklungstendenzen zu finden bereitet sicherlich im Einzelfall Schwierigkeiten. Man muß sich dieser Entwicklung aber stellen, weil man nur so die Bedürfnisse des Kunden aufgreifen kann. Man kann in wenigen Fällen in einer

diffusen Stellung irgendwo in der Mitte überleben. Man muß sich den beiden entgegengesetzten Tendenzen stellen und sich gezielt entscheiden, wie man sich positionieren möchte. Die zukünftige Entwicklung unserer Gesellschaft wird die Unterschiede zwischen diesen beiden Richtungen noch verstärken.

9. Welche konkreten Fragestellungen folgen?

Wenn man eine gewisse Sensibilität für dieses Konzept entwickelt hat und es nicht gleich auf eine bereits bekannte , klassische Maßnahme reduziert, dann tauchen folgende Fragen auf, die in einem Umstrukturierungsprozeß angegangen werden sollten :

- a) Welche Entwicklungen wird es in naher Zukunft bzgl. meines Angebotes geben?
- b) Wie wird sich die Konkurrenzsituation entwickeln, wenn ich davon ausgehen muß, daß auch andere Anbieter ein Konzept der Kundenorientierung verfolgen ?
- c) Welche besonderen Stärken habe ich, um meine Nische auf dem Markt zu behaupten?
- d) Wie kann ich diese Stärken mit einer Orientierung am Kunden kombinieren?
- e) Welche Erwartungen, Gefühle und Ziele verbinden die Kunden mit meinen Angeboten?
- f) Welche Erwartungen, Gefühle und Ziele verbinden Kunden mit der Interaktionssituation beim Verkauf und wie kann ich Vertrauen aufbauen?
- g) Wie kann ich die Organisationsstruktur so verändern, daß sie den Ansprüchen der Kunden entspricht, ohne die Motivation der eigenen Mitarbeiter zu gefährden?
- h) Wie setze ich einen Prozeß der Umstrukturierung in gang ?
- i) Welche Hilfe soll ich von außen in Anspruch nehmen und was kann ich von innen leisten?
- ii) Wie kann ich den Umstrukturierungsprozeß kontinuierlich überprüfen?

Mit diesen 10 Kernfragen wird sich jeder Betrieb bei der Einbeziehung des Konzeptes Kundenorientierung beschäftigen müssen. Es ist leicht erkennbar, daß Fehleinschätzungen zu großen Verlusten führen können. Gleichzeitig ist auch deutlich, daß die Marktentwicklung die Anpassung an die Kunden als psychische Systeme nicht ignoriert werden kann. Man muß jetzt damit beginnen und darf es auch nicht nur halbherzig tun, weil man sonst die Kunden nicht erreicht und die eigenen Mitarbeiter frustriert, die dann so reagieren, wie zu Anfang in der Massenpresse berichtet wird. Diese Umstrukturierung darf möglichst alte Kunden nicht verprellen, muß neue Kunden gewinnen und ebenfalls die Mitarbeiter motivieren. Folglich haben wir es mit einer sehr komplexen Managementaufgabe zu tun, die psychologisches Feingefühl erfordert für den Kunden als psychisches System und dem Verkäufer als Berater. Wie wir alle wissen, ist jeder Prozeß der Umstrukturierung eine Gefahr für den Betrieb. Es ist traditionellerweise auch schon in der Vergangenheit mit Marketing und Werbung auf den Konsumenten bezug genommen worden. Als Grundkonzept hatten wir den Verbraucher als ein soziologisches Objekt mit einem Konsumwunsch, über das wir mehr wissen müssen. Das Konzept der Kundenorientierung sieht den Verbraucher als ein psychisches Subjekt, das sehr viel stärker in die internen Abläufe integriert wird und das differenzierte individuelle Erwartungen, Gefühle und Zielsetzungen mitbringt, was sich auf das Produkt oder die Dienstleistung, aber auch auf die Verkaufsinteraktion bezieht. Gleichzeitig erlauben es technische Möglichkeiten, eine Pseudoindividualität herzustellen, die auf der Firmenseite eine Standardisierung herbeiführt mit gleichzeitiger Individualität auf der Kundenseite, z.B. Direktbanken, Versandhandel über Internet etc. Auf diesem Spannungsbogen zwischen Standardisierung und Individualisierung muß jeder Betrieb sich in den nächsten Jahren ausrichten.

10. Wie kann man konkret vorgehen ?

Wenn man akzeptiert, daß Kundenorientierung eine komplexe Managementaufgabe darstellt und nicht etwa vor allem durch ein Trainingsseminar der Verkäufer erledigt werden kann, dann wird man eine Strategieplanung vornehmen müssen, die letztlich die oben gestellten 10 Kernfragen beantworten kann. Hierzu sind Ressourcen notwendig. Das stellt ein Problem in vielen Klein- und Mittelbetrieben dar. Man muß in externe Beratung investieren, aber gleichzeitig muß man von der Betriebsleitung her Zeit für diese Umstrukturierung zur Verfügung stellen. Es muß jemand aus der obersten Etage für diesen Prozeß der Umstrukturierung verantwortlich sein. Trivialerweise ist es wichtig, daß die einzelnen Schritte systematisch aufeinander bezogen sind, sonst sind manche Veränderungen kontraproduktiv . (Wenn die Verkäuferin an der Kasse einen schönen Tag wünscht, man aber vorher lange an der Kasse gestanden hat, fühlt man sich auf den Arm genommen und reagiert negativ). Nachdem das geschehen ist, wird man einen Umstrukturierungsplan mit Zeiträumen konzipieren. Anschließend wird man die notwendigen Daten über die Kunden erheben. Diese Daten müssen dann vom Management interpretiert werden. Nach der Interpretation werden konkrete Maßnahmen angedacht und mit den Mitarbeitern, die meistens betroffen sind, umzusetzen versucht. Dieser Umsetzungsprozeß wird kontinuierlich und systematisch beobachtet, um keine Fehler zu machen, die sehr teuer werden können. Außerdem ändert sich auch der Markt und erfordert entsprechende Reaktionen bei der Umstrukturierung. Auf jeden Fall setzt eine Kundenorientierung differenzierte Informationen über die Kunden voraus. Hier darf man nicht zu schnell zufrieden sein. Wie weit man auch die Kunden selber bei der Umstrukturierung heranziehen kann, hängt vom Produkt ab, sollte aber so weit wie möglich geschehen. Ferner muß man die Maßnahmen kontinuierlich evaluieren.

11. **Fazit**

Eine Umstrukturierung des Betriebes nach einem Konzept der Kundenorientierung scheint fast unvermeidlich. Die Tendenz muß dahin gehen, den Kunden als komplexes psychisches System zu betrachten mit Erwartungen, Gefühlen und Zielen bezogen auf Produkt und Verkaufssituation. Das bedeutet man braucht differenzierte Daten über seine Kunden, um sich an seinen Wünschen zu orientieren. Die Konsequenz ist eine systematische Umstrukturierung der gesamten betrieblichen Organisation auf den Kunden hin. Somit folgt daraus, Kundenorientierung ist eine komplexe Managementaufgabe mit psychologischem Feingefühl für Kunden und Mitarbeiter, die in einer wechselseitigen Interaktion die Rolle eines Beraters übernehmen. Ansonsten ist an eine Standardisierung der Interaktion durch technische Mittel zu denken. Leider zeigt die jüngste Entwicklung, daß viele Firmen vor dieser Aufgabe zurückschrecken, weil sie die Anforderungen dieser Konzeption an ihre Reorganisation erkannt haben. Nichtsdestotrotz fordert die Marktentwicklung insbesondere von Klein- und Mittelbetrieben, die nicht über den Preis allein konkurrieren können, sich diesem Konzept zu stellen.

Literatur

Bänsch,A.(1998). König Kunde. München : Oldenbourg.

Gutek,B. (1995). The dynamics of service. San Francisco: Jossey-Bass.

Hansmann, K.-W. & Höck,M.(1998). Studie zum Business Process Reengineering in deutschen Unternehmen. Hamburg: Institut für Betriebswirtschaftslehre und Organisation.

Kierstein,S.(1998). Kundenzufriedenheit. Anforderungen an die Sozialkompetenz von Lieferanten innerhalb unternehmensinterner Kundenbeziehungen. Hamburg : Dissertation.

Staminski,W. (1998). Mythos Kundenorientierung. Frankfurt/M. : Campus.