

2 Die Ausgangslage

Das Thema Kundenorientierung ist ein Dauerbrenner, ein Reizthema, ein Thema, das verzweifelt und ratlos macht und bei dem sich die Diskussion im Kreis dreht – aber auf alle Fälle ist es ein wichtiges Thema. Diese Aussage, dass Kundenorientierung ein wichtiges Thema sei, wird meistens einfach aufgestellt und genauso einfach hingenommen. Häufig wird diese Aussage dann noch unterlegt mit einer Flut an negativen Beispielen zur Kundenorientierung und einer großen Klage über mangelnde Dienstleistungsmentalität.

Wir haben uns für dieses Buch vorgenommen, diesen Weg einmal *nicht* zu gehen. Sicher, Sie werden uns dabei ertappen, dass wir doch an einigen Stellen ein wenig klagen und negative Beispiele bringen, aber wir versprechen, dass wir uns auf wenige Stellen beschränken und uns vorher überlegen, ob dies wirklich notwendig ist. Wir möchten auch etwas anders als üblich beginnen. Wir gehen nämlich nicht davon aus, dass Kundenorientierung einfach so und an sich wichtig ist. Kundenorientierung ist nur dann ein wichtiges Thema, wenn sie praktische Relevanz für die Steuerung von Unternehmen und vor allem für den Erfolg von Unternehmen besitzt. Um diesen Ansatz zu verdeutlichen, wollen wir zunächst überlegen, wie sich heute unser Wettbewerbsumfeld gestaltet.

2.1 Wie gestaltet sich eigentlich der Wettbewerb?

Wäre die Unternehmenswelt wie Fußball, würde man sagen: „Das Spiel ist athletischer geworden.“ Es gab Zeiten, da haben die Großen die Kleinen gefressen. Später waren es die Schnellen, die sich an den Langsamen gütlich getan haben. Heute verzehren die Profis die Amateure.

Lassen Sie uns kurz darstellen, wie die Wettbewerbsswelt aus unserer Sicht heute beschaffen ist. Für nahezu jede Branche gelten die folgenden Trends:

Es besteht ein Überangebot an Produkten und Dienstleistungen vergleichbarer Qualität.

Wir haben von allem zuviel. Praktisch alle Märkte sind mit Produkten, die qualitativ gleichwertig sind, übersättigt. Es gibt mehr Fernseher, mehr Autos und mehr Brötchen, als wir jemals kaufen könnten. Produktknappheit gibt es nur in wirklichen Randbereichen. Diese Entwicklung trifft uns gerade in Deutschland besonders hart. Denn die Herstellung von qualitativ hochwertigen Produkten war über lange Jahre eine unserer wesentlichen Domänen. Möglicherweise hat uns dies auch satt und träge gemacht, aber es gilt einfach heute:

Qualität allein ist keine Erfolgsgarantie, sondern die Eintrittskarte in den Markt.

Auch wenn es schade ist: Der Kunde von heute setzt Qualität einfach voraus. Qualität ist etwas Selbstverständliches geworden, und wer mit Qualität wirbt, wirbt mit einer Selbstverständlichkeit.

Nehmen Sie als Beispiel für diese Entwicklung die Automobilindustrie. Früher haben deutsche Hersteller noch ganz einfach damit geworben, dass sie deutsche Autos produzierten. Dies war gleichbedeutend mit einem Qualitätssiegel, mehr musste nicht gesagt werden, und diejenigen, die sich kein deutsches Auto leisten konnten, hätten gerne eines gehabt. In den letzten Jahren hat sich das drastisch geändert. Die ausländische Konkurrenz auf dem Automobilmarkt hat sich stark entwickelt und steht im qualitativen Bereich in nichts mehr nach. Die Krise, die viele deutsche

Automobilhersteller gerade im Bereich der Klein- und Mittelklassewagen getroffen hat, ist letztlich darauf zurückzuführen, dass keine neuen Verkaufsargumente entwickelt wurden. Als sie sich dann in einer Wettbewerbssituation sahen, in der ihr Qualitätsargument zur Selbstverständlichkeit wurde, kam vielfach der Einbruch. Sie mussten, wie andere Branchen auch, die bittere Erfahrung machen:

Die Kunden verhalten sich wechselhaft.

Klassische Stammkundenbindung nimmt immer mehr ab. Und warum sollte sich der Kunde auch an ein Unternehmen binden, wenn er doch viele Anbieter mit gleicher Qualität vorfindet? Der Kunde – und denken Sie auch einmal an sich selbst als Kunden – tut das Naheliegende. Er kauft dort, wo es gerade bequem ist, und wenn es anderswo bequemer ist, kauft er halt woanders.

Der Schluss aus diesen Entwicklungen muss daher der folgende sein:

Unternehmen müssen (wieder) lernen, sich deutlich und positiv von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden.

oder

Gewinnen wird der, der positiv anders ist.

Zu Recht stellt sich nun die Frage: Wie soll denn dieses *Anderssein* aussehen, wie soll es sich anfühlen, wie soll es ge- und erlebt werden? Um dieser Frage näher zu kommen, möchten wir im Folgenden auf die Spielfelder des *Andersseins* eingehen.

2.2 Die Spielfelder des Andersseins

Vereinfacht gesprochen lassen sich heute nur fünf Spielfelder finden, auf denen Anderssein überhaupt möglich ist. Wir werden bei diesen Spielfeldern vernachlässigen, dass Unternehmen in ihren inneren Strukturen sehr unterschiedlich und damit auch „anders“ sind. Bei den Spielfeldern des Andersseins werden wir nur auf solche eingehen, die vom Kunden als Unterschied wahrgenommen werden können.

2.2.1 *Spielfeld 1: Das Produkt*

Wir haben weiter oben gesagt, dass es ein Überangebot an Produkten und Dienstleistungen vergleichbarer Qualität gibt. Das Produkt an sich macht keinen Unterschied aus. Wir müssen uns von dem Gedanken verabschieden, dass gute oder sehr gute Produkte automatisch Anderssein erzeugen. Um im Produkt „anders“ zu sein, gibt es zwei Möglichkeiten.

Zum einen ist es möglich, Unikate zu fertigen, also Produkte, die es wirklich nur einmal oder in einer sehr stark limitierten Auflage gibt. Nur in diesem Fall haben Sie wirklich ein anderes Produkt und sind in der Tat „anders“. Für die meisten Produzenten oder Anbieter von Dienstleistungen verbietet sich allerdings diese Strategie, da ihre Unternehmen auf Massenproduktion ausgerichtet sind. Diese Voraussetzung macht eine andere Strategie nötig, nämlich die der *Marke*.

Marken sind geschaffen worden, um eine Einmaligkeit bzw. eine Exklusivität zu suggerieren. Die Marke hebt das an sich gewöhnliche und vergleichbare Produkt heraus und umgibt es, bei einer gut geführten Marke, mit einem gewissen Zauber, einem besonderen Glanz, einer besonderen Gestalt. Das Markenprodukt ist eben „anders“ als die ande-

ren. Natürlich fallen uns bei Marken sofort die großen Marken wie Coca-Cola, McDonald's oder Mercedes ein. Die Schaffung und Führung einer Marke ist aber unabhängig von der Unternehmensgröße. Auch sehr kleine und vielleicht unscheinbare Unternehmen können erfolgreich Marken kreieren und führen. Lassen Sie uns hierzu eine kleine persönliche Geschichte erzählen:

Wir beide sind, so müssen wir zugeben, bekennende Pommesbuden-Besucher, d. h. wir empfinden es als durchaus angemessen, uns nach einem anstrengenden Tag in die düstige fettige Luft eines klassisch herkömmlichen Fast-Food-Restaurants zu begeben. Wir gehen sogar soweit, dass wir die dort angebotenen Produkte mit einer gewissen Lust verzehren. Für uns ist es daher wichtig zu wissen, welches die beste Pommesbude am Ort ist. Als wir beide neu in der Kleinstadt waren, in der wir heute leben, mussten wir kleinere Marktforschungsstudien betreiben, um eben diese beste Pommesbude des Ortes zu finden. Einfach gesagt – wir haben herumgefragt. Erstaunlicherweise waren sich alle von uns Befragten vollkommen einig: Die besten Pommes gibt es bei Herbert. Was macht nun das besondere an Herbert bzw. seinen Pommes aus? Auf den ersten und zweiten Blick scheinen sowohl die Pommesbude als auch die dargebotenen Produkte bei Herbert wie anderswo auch. Beim genaueren Lesen dessen, was man anderswo vielleicht Speisekarte nennt, fallen aber Bezeichnungen auf, die zumindest ungewöhnlich sind. Wer weiß zum Beispiel schon genau, was ein Frikka-Menü ist? Herbert hat also für einige Produkte eigene Namen geschaffen. Dies ist ein wichtiger Schritt in der Markenbildung, aber keineswegs die ganze Kunst. Der zweite Schritt in Herberts Markenbildung ist, dass er seine gewöhnlichen und vergleichbaren Pommes ein klein wenig variiert. Herbert bestreut nämlich seine Pommes mit Curry. An sich vielleicht auch nichts Geniales, aber das Produkt erfährt auf diese Weise eine kleine Abwandlung und sieht zumindest etwas anders aus als die anderen.

Das Wichtigste in der Markenführung von Herbert hat aber gar nichts mehr mit dem Produkt zu tun – und genau dies ist der Punkt. Marken leben nicht von dem Produkt, das notwendigerweise vorliegt, sondern sie leben ganz entscheidend von ihrer Inszenierung. Bei Herbert bedeutet dies, dass er, falls sie also Pommes oder ein Frikka-Menü bestellt haben, zunächst einmal alles ganz normal in die kleine Plastikschaale legt, sich dann aber Ihnen als Kunde zuwendet, Ihnen tief in die Augen sieht, die Hand nach der Currybüchse ausstreckt und sie mit einer schwer nachzuahmenden Stimme fragt: „Darf’s ein bißchen schärfer sein?“ Falls Sie zustimmen, gibt es in der Regel noch einen launigen Spruch hinterher. Auf diese Weise zelebriert Herbert allabendlich – außer montags, da ist Ruhetag – seine Pommes, Frikadellen und Bratwürste. Die Marke lebt also nicht von den Produkten, sondern davon, wie die Marke inszeniert, zelebriert und kommuniziert wird. Wird dies geschickt getan, wird die Marke stark. Für Herbert war es der beste Markentest, als McDonald’s eine Filiale im gleichen Ort eröffnete. Das Ergebnis war, dass alle anderen Pommesbuden verloren, Herbert aber nach wie vor Schlangen von Kunden zu bewältigen hat.

Die Geschichte geht allerdings noch weiter. Aufgrund des Unternehmenserfolges zog Herbert eines Tages aus der einfachen Bretterbude, in der er die Pommes und Bratwürste zubereitete und den im Freien stehenden Kunden über eine große Klappe nach draußen reichte, in ein deutlich moderneres Gebäude um. An sich eine schöne Idee – aber irgendwie war es hinterher doch anders. Herbert starb dann sehr überraschend und mit ihm die Inszenierung. Die Pommesbude gibt es noch heute und nach wie vor gibt es dort mehr oder weniger die gleichen Gerichte. Aber es ist anders, und ohne dass wir irgendwelche Aussagen über den wirtschaftlichen Erfolg machen könnten, wirkt es doch so, als sei die Kundenzahl etwas zurückgegangen. Ein schönes Beispiel dafür, dass der Erfolg einer Marke an Symbolen, und dann natürlich auch an ihrem Erhalt festzumachen ist.

Marke hat also nichts mit der Größe des Unternehmens zu tun. Sie hat eigentlich auch nichts mit dem Produkt an sich zu tun, sondern damit, wie das Unternehmen, das die Marke kreiert, mit seinen Kunden kommuniziert und umgeht. Entscheidend ist, dass die Menschen, die eine Marke verkaufen, hinter dieser Marke stehen und welche Beziehung sie zum Kunden aufbauen.

2.2.2 Spielfeld 2: Der Preis

Der Preis wäre das zweite mögliche Wettbewerbsfeld. Wir möchten hier nicht in die Diskussion um Lohnkosten und den Standort Deutschland einsteigen, aber im Großen und Ganzen ist doch geklärt, dass Billigschienen sicher ihre Berechtigung und auch ihren Erfolg haben, aber dass preiswerte oder billige Produkte sicher kein Markt für alle sind. Die Discounter im Lebensmittelbereich machen uns gerade vor, dass auch der Billigmarkt kein einfacher ist. Es ist nun eine unternehmensstrategische Entscheidung, ob man sich, und dies ist keineswegs abwertend gemeint, in den Kreis der Billiganbieter einreihen kann und will oder ob man sich auf ein anderes Wettbewerbsfeld begibt.

Vielleicht müssen wir uns einfach damit abfinden, dass es vergleichbare oder gar gleiche Produkte woanders billiger geben kann und wird. Dies ist auch nicht schlimm. Zahlreiche Beobachtungen und Marktanalysen zeigen, dass der Verbraucher bereit ist, Geld auszugeben. Langsam zieht auch wieder die Binnenkonjunktur an. Dabei ist nicht „Geiz geil“. Viel häufiger trifft man inzwischen die Haltung: „Ich will das Beste für mein Geld“. Dies ist etwas völlig anderes als unbedingte Sparsamkeit. Der Verbraucher ist im Wesentlichen bereit zum Konsum und damit auch bereit, einen gewissen Preis zu bezahlen. Er erwartet aber für diesen Preis einen optimalen Gegenwert und ist in der Beurteilung dieses Gegenwertes sicher kritischer geworden. Im Grunde findet sich auch hier wieder, dass das Produkt als Gegen-

wert allein kaum ausreicht. Zum Gegenwert gehören auch die Darbietung des Produktes, das Ambiente, der Service etc. Stimmen diese Komponenten, lassen sich selbstverständlich auch angemessene Preise erzielen. Doch einerlei, ob ich eine Niedrigpreispolitik oder eine Hochpreispolitik verfolge: Ich benötige wiederum die Menschen, die zu dieser Politik passen und sich gemäß dieser Politik verhalten.

2.2.3 Spielfeld 3: Die Vertriebsform

Unterschied zu anderen Wettbewerbern kann natürlich auch durch die Art und Form des Vertriebs dokumentiert werden. Die technische Entwicklung führt uns hier zu völlig neuen Vertriebsformen und Wegen. Einkaufen (neudeutsch: Shopping) über das Internet wächst und zum „Surfen“ braucht man heute kein Brett mehr, sondern eine Maus. Das Internet ist aber nur ein Beispiel für eine alternative Vertriebsform. Denken wir auch an die boomende Vertriebsform der unterschiedlichsten Heimlieferservices. Von der Pizza über die Eiscreme hin zur gebügelten Wäsche kann sich der Verbraucher heute praktisch alle Dinge ins Haus liefern lassen. Die Unternehmen, die früh mit solchen alternativen und neuen Vertriebsformen begonnen haben, stehen heute im Markt glänzend dar. Anderssein durch die Art des Vertriebs ist also eine erfolgreiche Strategie. Doch auch diese Strategie geht nur dann auf, wenn das Drumherum stimmt. Der Kunde erwartet natürlich nicht nur, dass ihm seine Pizza ins Haus geliefert wird. Er erwartet auch, dass die Lieferung pünktlich erfolgt, dass der Pizza-Bote freundlich ist und die Produkte einwandfrei sind.

Von den Entwicklungen im Shopping über das Internet können übrigens indirekt auch Unternehmen profitieren, die diese Art des Einkaufs gar nicht anbieten, sondern klassisch über Filialen vertreiben. Stellen wir uns einmal einen Kunden vor, der einen gewissen Teil seiner Einkäufe per Internet abwickelt. Der Kunde wird im Internet vor allem die

Dinge kaufen, deren Erwerb für ihn nur einen geringen Erlebnisgehalt hat. Die eCommerce Studie 2004 der Deutschen Postbank kommt, wie viele andere Studien, zu dem Ergebnis, dass über das Internet vor allem Produkte wie Bücher, CDs/DVDs, Reisen, Tickets und elektronische Produkte erworben werden. Es ist damit zu rechnen, dass sich die Einkaufszahlen in Bezug auf diese Produkte auch noch erhöhen werden. Interessanterweise ist laut der Postbank-Studie der größte Hinderungsgrund im Internet einzukaufen, dass der persönliche Kontakt mit der Ware fehlt. Sicherheitsbedenken sind erst der zweithäufigste Grund. Dies bedeutet, dass es sicher Branchen bzw. Branchenzweige gibt, die vom Internethandel stärker betroffen sein werden als andere. Umgekehrt wird durch das Internet aber auch eine Erlebnismöglichkeit für den klassischen Handel deutlicher. Geht der Kunde nämlich hinaus in die „reale Welt“, wird er umso interessierter an angenehmen, persönlichen Kauf- und Verkaufserlebnissen sein. Kontakt zu Menschen und Ware werden dadurch noch wichtiger als früher. So werden auch die elektronischen Medien die Menschen im Verkauf und im Service nicht verdrängen. Vielleicht sogar ganz im Gegenteil, vielleicht werden eben gerade die elektronischen Medien dazu führen, dass die menschlichen Kontakte noch mehr an Bedeutung gewinnen.

2.2.4 Spielfeld 4: Die Kommunikation

Die Kommunikation mit dem Kunden ist eine weitere große Möglichkeit des Andersseins. Wir verstehen dabei unter Kommunikation nicht nur die Werbung, sondern auch die persönliche Ansprache des Kunden im direkten Kontakt, die Kommunikation im Schriftverkehr, den Umgang am Telefon und alle weiteren Fälle, in denen das Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt tritt. Viele Unternehmen haben bis heute nicht erkannt, dass Kommunikation dieses weite Feld von Kontaktmöglichkeiten bedeutet. Viele Unternehmen bemühen sich erfolgreich um Unterschiede und

Anderssein in der Werbung. Dieser Teil der Kommunikation mit dem Kunden ist aber nur die halbe Miete.

In der Kommunikation mit dem Kunden ist entscheidend, welches Kunden-„Bild“ vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern gelebt wird. Wir betonen *gelebt*, denn dass der Kunde im Mittelpunkt steht, dass seine Zufriedenheit das höchste Interesse des Unternehmens ist, dass die Kundenorientierung oberstes Ziel des Unternehmens ist, dies alles steht in jeder besseren Unternehmensphilosophie.

Die Frage ist aber, *welches* Bild real von allen Mitarbeitern und dem Chef in den unterschiedlichen Kontaktsituationen mit dem Kunden *gelebt* wird. Und genau damit lässt sich auch der Unterschied machen. Egal, was in der Unternehmensphilosophie und den Unternehmenszielen formuliert ist: Das gelebte Bild vom Kunden und die daraus resultierenden Verhaltensweisen können einen riesigen Unterschied zu anderen Unternehmen ausmachen. Die bringt uns dann auch zu dem fünften und letzten Spielfeld der Unterschiede.

2.2.5 *Spielfeld 5: Der Service*

Das weitaus größte Spielfeld für Unterschiede findet sich in Deutschland im Servicebereich. Nicht etwa, weil dieses Spielfeld an sich größer wäre als die anderen. Es liegt einfach daran, dass sich auf diesem Spielfeld die wenigsten Unternehmen tummeln. Hier ist wirklich Platz.

Es scheint fast so, als würden sich viele Dienstleistungsunternehmen in Deutschland gar nicht so gern an dieses Thema heranwagen. Sicher wird es heiß diskutiert, kommt andauernd in den Medien vor und beschäftigt die Konzernspitzen auf den Fachtagungen. Auswirkungen dieser Diskussion sind allerdings seltener spürbar. Dieses Phänomen wird von den Unternehmen meistens damit erklärt, dass es in Deutschland keine Servicementalität gebe. Überall an-

Der Mythos vom König Kunde

Wie Kundenorientierung tatsächlich gelingt

Haubrock, A.; Haubrock, S.Ö.

2015, IX, 111 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-07757-0