

30.10.2015 | Kommentar



Schlag ein! Kundenzentrierte Unternehmen haben Kunden, die ihnen vertrauen – ein Leben lang.

Bild: MEV Verlag GmbH, Germany

Kundenorientierung ist überall. Es gibt kein Unternehmen, das nicht kundenorientiert wäre. Doch was wirklich gebraucht werde, sei Kundenzentrierung, meint unser Gastautor Bernhard Gandolf.

Kundenorientierung wohin man nur blickt. Wer als geneigter Leser die Begriffe "Kundenorientierung" sowie "Telekommunikationsanbieter" in eine Internetsuchmaschine eingibt, findet erhellende Treffer. Das Eigenbild in Form von Presseerklärungen oder gar vollmundigen Aussagen auf der Website trifft auf das Fremdbild in Form von spannend zu lesenden Kommentaren auf Facebook und Co. Dort erfahren Rezipienten, wie es um die Kundenorientierung wirklich bestellt ist und lesen öffentliche Beschwerden.

Es gibt wohl kaum eine zweite Branche, von der mittlerweile jeder in Deutschland weiß: Alles was zählt, ist der Ertrag. Globale Finanzkrise wegen maßloser Profitgier, Verurteilungen von Vorständen wegen Betrug, Zinsmanipulationen mit Milliarden Schäden, konsequente Falschabrechnungen, keine Weitergabe bei sinkenden Zinsen im Bereich Dispositionskreditrahmen ... Ja, diese Branche steht für alles, nur nicht für Kundenorientierung. Was behauptet Deutschlands Branchenprimus, das führende blaue Bankhaus von sich? "Wir wollen die führende kundenorientierte globale Universalbank

sein." Da reibt man sich zweimal die staunenden Augen und prüft sicherheitshalber die Webadresse: Deutsche Bank. Nein, für Kundenorientierung steht das Unternehmen wahrlich nicht.

Viele Unternehmen verstehen Kundenorientierung in etwa wie folgt: "Wir schauen mal, was wir alles den Kunden verkaufen können, solange diese unsere Abläufe nicht stören und uns nützen."

Wir Kunden verstehen unter Kundenorientierung aber etwas vollkommen anderes. Wir erwarten, dass sich jemand für uns und unsere Bedürfnisse interessiert und danach trachtet, uns einen Nutzen zu stiften. Wir erwarten, dass wir als Individuen und nicht als Masse behandelt werden.

Das adäquate Wort in der Unternehmenssprache dafür lautet Kundenzentrierung. Kundenzentrierung bedeutet, alles Tun und Handeln auf den einzelnen Kunden auszurichten. Im Prinzip sollte Kundenzentrierung eine gelebte Selbstverständlichkeit sein. Das Bild vom Tante Emma-Laden ploppt sofort auf im Kopf. Doch zu oft ist das Gegenteil leider der Fall. Kundenzentrierte Unternehmen sind rar gesät.

Wer oder was ist Tumi? Bei dem US-amerikanischen Unternehmen handelt es sich um den Taschenhersteller mit der größten Konsumentenloyalität. Kunden sind in der Regel Fans des Unternehmens und seiner Produkte. Was macht das Unternehmen so besonders? Es agiert absolut kundenzentriert. Es designt Produkte und Services explizit ausschließlich nach den Bedürfnissen der Kunden.

Klingt einfach und ist doch so schwer. Tumi-Manager stellen sich die Frage: "Was nutzt meinem Kunden?". Die meisten Führungskräfte – nicht nur in deutschen Unternehmen – fragen sich höchstens: "Wie nützt mein Produkt meinem Kunden?" So kommt man aber nicht auf die wirklich nützlichen Dinge und produziert Dienstleistungen und Produkte am Bedarf vorbei. Da Gepäck auf Reisen immer wieder verloren geht und Airlines zu oft ein vermisstes Stück nicht auffinden, entwickelt der Taschenhersteller in den 1990er Jahren den "Tumi Tracer". Im Hintergrund agiert ein für den Kunden kostenfreier und rund um die Uhr verfügbarer "Lost and Found-Service". Im Gegensatz zu den Airlines findet sich der Service gleich auf der Website mit allen Kontaktdaten. Wer bei etwa bei Lufthansa.com "Lost and Found" als Suchbegriff eingibt, erhält einen Self-Service-Hinweis, aber auf keinen Fall eine Rufnummer. Da könnte ja noch jemand anrufen und etwas wollen! Sollte bei einem Tumi-Gepäckstück mal der Reißverschluss klemmen, der Griff kaputtgehen, oder etwas anderes passieren, erfolgt kein komplizierter "Ist-das-noch-in-Garantie-Prozess". Nein, es geht ganz einfach. Als Kunde sucht man zum Beispiel einen Store auf, und vor Ort erfolgt eine Reparatur. Kostenfrei und ein Leben lang. Ein Unternehmen wie die Deutsche Bank würde so einen Service niemals einem Kunden anbieten. Aus Sicht einer auf Ertrag fokussierten Firma wäre es schlicht zu teuer und zu ineffizient, Spezialisten dezentral und dann auch noch ein ganzes Produktleben lang

vorzuhalten. Da schließt man lieber ein paar Filialen, trennt sich als deklarierte Universalbank vom Privatkunden in Form der Postbank und reduziert den Service, wo er sich nicht profitabel genug rechnet.

Deswegen erreichen die Großbanker von Main 2014 eine stolze Umsatzrendite von 5,59 Prozent. Ein auf Ertrag fokussiertes Bankhaus weiß eben, wie es geht. Unser ineffizienter Taschenspezialist, der alles Handeln auf den einzelnen Kunden zentriert, erreicht magere 14,48 Prozent. Also fast nur den dreifachen Wert. Der geneigte Leser kann die Zahlen übrigens leicht anhand der öffentlichen Finanzergebnisse nachprüfen und etwa auf Zehnjahressicht vergleichen. Wer da wohl besser Seit es etwa zur selben Zeit wie CRM mit dem Hype in unser Berufsleben eintrat, erlebt das Beschwerdemanagement eine ungeahnte Aufmerksamkeitssteigerung. Trainer, Berater, Wissenschaftler, ja sogar Software-Hersteller leben davon, dass Unternehmen gar nicht so kundenorientiert sind, wie sie gerne vorgeben. Ein neuer Markt wächst und gedeiht. Dabei liegt die Ursache einer Kundenbeschwerde (fast) immer in einer Nicht- oder Schlechterfüllung einer Erwartungshaltung. Erwartungen lassen sich theoretisch leicht erfragen und dann erfüllen. Man brauchte eben ein Ohr am Markt und ein echtes Interesse am Käufer. Schon gäbe es weniger Beschwerden.

Woher kommt dieses sprachliche Missverständnis zwischen Kunden und Unternehmen? Beobachtung des Autors: Mit dem CRM-Hype beginnt der Schlamassel Kundenorientierung erst richtig. Customer Relationship Management oder Kundenbeziehungsmanagement: Von Anfang an handelt es sich im Großen und Ganzen um ein stark technikgetriebenes Vehikel mit Hang zur Vereinheitlichung. CRM-Software ermöglicht Massenkundenbearbeitung. CRM-Daten pressen Menschen in Raster aus Unternehmenssicht. Mit dem einzelnen Konsumenten, seinen Bedürfnissen und seiner Sichtweise hat das herzlich wenig zu tun. Trotzdem geben sich die Firmen nach außen den Anstrich von Kundenorientierung.

In den Anfängen des CRM-Hypes versprechen die Softwarehersteller: Erstmals würden Unternehmen in die Lage versetzt, über die Schnittstelle Kunde ganz schnell Informationen aus dem Markt zu bekommen. Dabei bedenkt offenbar keiner, dass diese Daten aus dem Markt ja auch aus Sicht des umworbenen Kunden erfasst werden müssten. In Wahrheit geben die CRM-Anwender alle relevanten Selektionskriterien vor. Wenn der Bedarf des Einzelnen von den Vorgaben der CRM-Anwender abweicht, verschwinden die Daten in nicht mehr auswertbaren Historien. Mit dem Bedarf des Marktes, dem berühmten Ohr am Kunden, hat das wenig zu tun. Mein Appell lautet deswegen: Bitte weniger Kundenorientierung im Sinne der Unternehmenssprache und dafür mehr Kundenzentrierung!

1. Begeisterte Kunden stören nur den Betriebsablauf! All die schönen und etablierten Prozesse der Selbstverwaltung wären infrage gestellt. Ein strukturiertes Arbeiten, wie Unternehmen sich eine konzentrierte Marktbearbeitung vorstellen, wäre unmöglich. Wer kennt nicht die Seufzer von leidgeprüften Angestellten: „Die Arbeit kann schön sein, wenn nur die störenden Kunden nicht wären.“
2. Bloß keine Missgunst bei den Marktbegleitern wecken! Angenommen, einer der drei Mobilfunkbetreiber agierte plötzlich kundenzentriert. Millionen frustrierter und desillusionierter Handynutzer kehrten ihren Providern den Rücken und wechselten zum nun anders agierenden. Das weckte mit Sicherheit mehr als nur Neid und Missgunst!
3. Darum kann man sich auch später noch kümmern. Prinzipiell haben kundenorientierte Unternehmen natürlich Interesse an mehr Kundenzentrierung. Doch aktuell liegen andere, wichtiger Prioritäten vor, als den werten Kunde und seine Bedürfnisse. Der kommt später, wenn eben Zeit dafür ist.
4. Was das kostet! Bestimmt kann ein Deutsche Bank–Finanzexperte sofort vorrechnen, was und wie viel Kundenzentrierung kostet. Schließlich möchten die Eigentümer eines Unternehmens am Ende auch etwas verdienen. Siehe hierzu auch Tumi und den Vergleich der Finanzergebnisse.
5. Dann müsste man ja was ändern! Schon die Römer wussten: Veränderungen bedeuten nichts Gutes.

Autor:

Bernhard Gandolf ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung **eisq**.

Haufe Online Redaktion/ Bernhard Gandolf, eisq