



Foto: iStockphoto

## DAS RICHTIGE VERHALTEN ZUR KUNDENORIENTIERUNG

# Rollenwechsel: Vom König zum Partner

Kundenorientierung wird heutzutage häufig als inhaltsleeres Schlagwort verwendet. Wenn bereits das, was darunter verstanden wird, unscharf ist: Wie kundenorientiert kann dann das daraus abgeleitete Verhalten sein? Unser Autor, Dr. Thomas Angerer, analysiert Kundenorientierung in ihren vielfältigen Facetten. Gestaltungsempfehlungen helfen, die Kundenorientierung nachhaltig zu steigern.

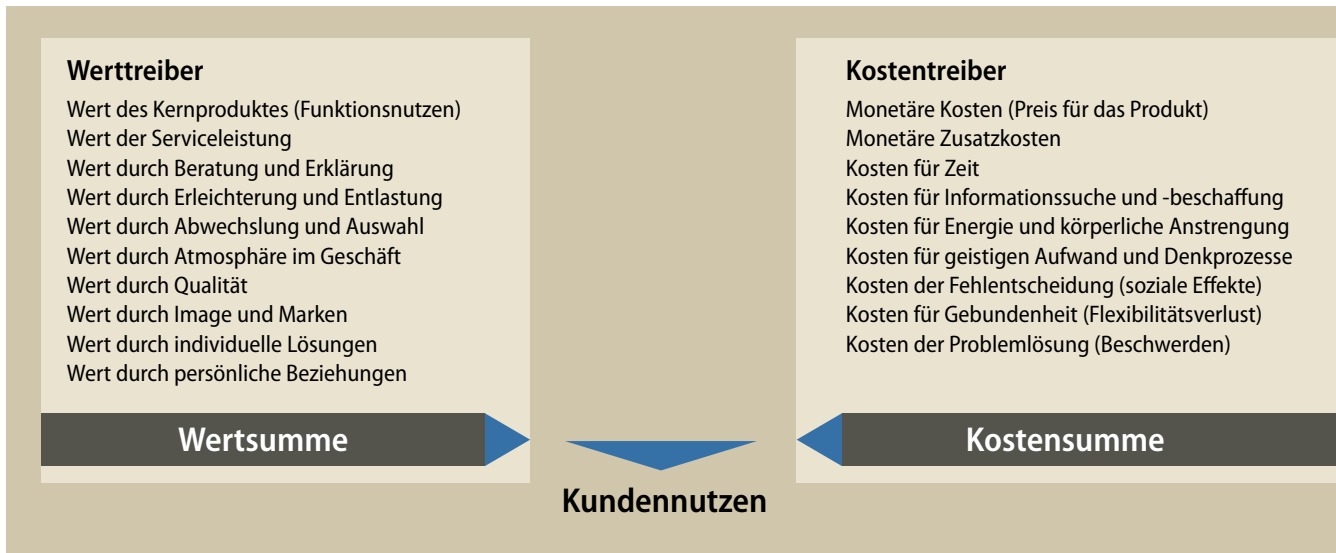
→ Die Orientierung am Kunden ist nur dann möglich, wenn man weiß, was Kundennutzen ausmacht. Gehört zum Beispiel ein niedriger Preis bereits zum Kundennutzen? Oder ist es eine hohe Qualität? Soll man auf Preis oder Qualität setzen? Die vielen Optionen sorgen häufig für Verwirrung. Abhilfe schafft das so genannte Konzept des Netto-Kundennutzens, mit dem Kundennutzen gezielt analysiert – und letztlich gesteigert –

werden kann. Kundennutzen entsteht durch zahlreiche Leistungskomponenten (siehe Infobox). Die Grafik macht bereits auf den ersten Blick eines deutlich: Kundennutzen kann wesentlich mehr sein als Preis und Qualität.

### Wert versus Kosten

Für die „Profi-Liga“ der Kundenorientierung sind allerdings noch weitere Punkte

zu beachten. Ganz entscheidend ist, das Konzept in seiner Grundidee verstanden zu haben. Kundennutzen entsteht, wenn Kunden den Wert der Leistungskomponenten mit den für sie dabei entstehenden Kosten – sei es bewusst oder unbewusst – vergleichen und zu dem Schluss gelangen, dass die Wertsomme die Kostensumme übersteigt. Kundennutzen entsteht durch Leistungsmerkmale, die für den Kunden wertvoll sind und von



ihm auch wahrgenommen werden. Der letztgenannte Punkt ist sehr entscheidend, denn Vorteile, von denen die Kunden nichts wissen, können auch keinen Kundennutzen schaffen.

### So entsteht Kundennutzen

Kundennutzen entsteht, indem Kunden bewusst oder unbewusst bestimmte Leistungsmerkmale vergleichen. Dabei ist zwischen werttreibenden Faktoren und kostentreibenden Faktoren zu unterscheiden. Werttreiber sind z. B. der Funktionsnutzen des Produkts („gesund werden“). Darüber hinaus gibt es eine Reihe weiterer Werttreiber: Wie einfach machen Sie es Kunden, das richtige Produkt zu finden? Wie ist die Atmosphäre in der Apotheke, insbesondere im Team? Demgegenüber stehen Kostentreiber, wie z. B. der Preis. Aber der Preis ist nur ein (!), wenngleich wichtiger, Kostentreiber. Weitere sind z. B. Zeit: Wie lange müssen Kunden suchen, um die richtige Lösung zu finden? Aufwand: Wie anstrengend ist das für sie – sei es körperlich oder geistig? – Tipp: Ermitteln Sie die Wert- und Kostentreiber in Ihrer Branche und für Ihre Apotheke.

### „König Kunde“ hat ausgedient

„König Kunde“ ist ein Begriff, der sich sehr hartnäckig hält. Er ist aber durchaus nicht unproblematisch. Dies liegt vor allem daran, dass er ein bedingungsloses Verhältnis der Unterordnung impliziert: Wie dürfen sich Mitarbeiter in Situationen verhalten, in denen der Kunde unangenehm wird – z. B. durch Beleidigungen? Wie sollen sich Mitarbeiter ver-

halten, wenn die Zeit für die Bedienung aller Kunden nicht ausreicht? Bei derartigen Fragestellungen resultiert aus dem Bild von „König Kunde“ meist Überforderung, Stress und nicht authentisches Verhalten. Der Käufer ist heute nicht mehr König, sondern Partner – allerdings ein sehr bedeutender. Er kann viele Rollen einnehmen, die vom reinen Verbraucher im klassischen Sinn („holt nur Produkte ab“) über eine Informationsquelle („gibt Feedback über Produkte“) bis hin zu einem Mitentwickler neuer Produkte („gibt Feedback und Anregungen für neue Produkte“) reichen können.

### Ausschlaggebend: die Sozialkompetenz der Mitarbeiter

Kundenorientierung beginnt bei der Einstellung des Mitarbeiters. Gibt es hier Probleme, äußern sie sich z. B. dadurch,

Anzeige



dass die Mitarbeiter Kunden kaum zu Wort kommen lassen, sich nicht verständlich machen können, mit unterschiedlichen Kundentypen (z. B. redse-

lige, streitsüchtige oder sehr zurückhaltende Kunden usw.) nicht umgehen können oder ausschließlich auf der sachlichen Ebene kommunizieren. Diese Probleme hängen eng mit dem Themenfeld Sozialkompetenz zusammen. Daneben spielt natürlich Fachkompetenz eine wichtige Rolle. Typische Verhaltensweisen für Mitarbeiter mit Defiziten in der Fachkompetenz sind z. B., dass sie Weiterbildungsmaßnahmen kaum in Anspruch nehmen, keinen Überblick über die Produkte und das Unternehmen haben, häufig gehetzt wirken, Vorgänge nicht abschließen und häufig darüber klagen, Aufgaben nicht bewältigen zu können. Letztere Punkte hängen wiederum eng mit der Fähigkeit zur Selbstorganisation zusammen.

Auf Basis der Analyse der Kundenorientierung von Mitarbeitern können sehr präzise Stärken und Potenziale erkannt werden und gezielte Ansatzpunkte zur Verbesserung abgeleitet werden (siehe Online-Service, Seite 18).

### Richtige Kundenorientierung

Probleme in der Kundenorientierung der Mitarbeiter können ihre Wurzeln in zwei weiteren Bereichen haben. Zum einen sind das Defizite in der Mitarbeiterzufriedenheit, zum anderen Defizite im Führungsverhalten. Es gibt einige typische Hinweise, die auf Defizite in der Mitarbeiterzufriedenheit hindeuten, wie z. B. ein geringer „Spaßfaktor“ bei der Arbeit oder ein nicht allzu gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten, weil die Bezahlung als nicht leistungsgerecht



**Klingt fast banal – und ist doch einer der Schlüssel zum Erfolg: Kundenorientierung beginnt bei der Einstellung der Mitarbeiter.**

oder die Arbeitsbedingungen insgesamt als mangelhaft angesehen werden. Diese Symptome zu erkennen und abzubauen, ist eine wichtige Führungsaufgabe.

Führungskräfte müssen hier ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung und Leistungsorientierung finden. Dies ist aus mehreren Gründen bedeutend. Zum einen belegen Studien immer wieder, dass zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter nur ein sehr geringer Zusammenhang besteht. Zum anderen zeigt sich, dass Kundenorientierung zwar wichtig ist – sie sich, um jeden Preis ausgeübt, für Unternehmen aber sogar negativ auf den Gewinn auswirkt.

### Profilierung im Wettbewerb

Kundenorientierung kann sich in vielen Facetten in den Leistungen einer Apotheke zeigen. Dabei sind alle wertsteigernden

Faktoren und kostensenkenden Faktoren denkbar (siehe Infobox, Seite 17). Das ist zugleich eine Riesenchance zur Profilierung von Apotheken im Wettbewerb, kann aber auch die Wurzel vieler Probleme sein. Häufig liegen die Defizite in der Kundenorientierung im Kern darin begründet, dass in der Apotheke keiner so recht weiß, wie die Kundenorientierung konkret gelebt werden soll.

Daher ist es zuallererst wichtig, dass die Kundennutzen-Überlegungen für die Apotheke als Ganzes angestellt werden: Was bieten wir unseren Kunden im Allgemeinen? Was bieten wir einzelnen Kundengruppen im Speziellen? Diese Fragen münden häufig in eine Positionierung, ein Leitbild oder ein „Handbuch Kundenorientierung“. Denn eines sollte klar sein: Erst wenn der Führungskraft bzw. dem Apotheker klar ist, was Kundenorientierung für die eigene Apotheke bedeutet, können Inhalte klar kommuniziert und stimmige Leistungspakete abgeleitet werden.

### Unterschiedliche Kundengruppen

Damit durch falsch verstandene Kundenorientierung – wie Studien belegen – nicht bis zu zwei Drittel der Gewinne vernichtet bzw. die Mitarbeiter durch permanente Überbelastung unter Stress gesetzt werden, ist eine Abschätzung der Wertigkeit einzelner Kundengruppen notwendig. Die „Gießkanne“ hat in vielen Unternehmen heute zu Recht ausgedient. Wenn das Prinzip „alles für jeden“ nicht mehr durchzuhalten ist, muss überlegt werden, für welche Kundengruppen mehr bzw. weniger Ressourcen eingesetzt

werden. Dabei ist es ganz entscheidend, richtig abzuschätzen, was man mit einzelnen Kundengruppen heute und morgen verdienen kann.

Derartige Überlegungen werden unter dem Schlagwort Kundenwert diskutiert. Für die Führungskraft stellen sich in diesem Zusammenhang folgende Fragen: Welchen Wert (z. B. Umsatz, Kosten, Weiterempfehlungen, Feedback, Cross-Selling in Zukunft usw.) repräsentieren einzelne Kundengruppen in der Apotheke? Was können wir diesen Kundengruppen „Gutes tun“? Erst durch die gemeinsame Analyse von Kundennutzen und Kundenwert, idealerweise auf der Ebene einzelner Kundengruppen, werden Chancen zur gezielten Erfolgssteigerung klar ersichtlich.

### Fazit

Wie man sieht, ist Kundenorientierung deutlich mehr als bloß ein Schlagwort. Ganz im Gegenteil: Es ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe, Kundenorientierung im Unternehmen richtig umzusetzen. Doch wenn dies gelingt, spüren es sowohl Kunden als auch die Mitarbeiter – Erfolgssteigerung der Apotheke inklusive. +

**Dr. Thomas Angerer** | Der Autor ist Geschäftsführer des IRM – Institut für Relationship Marketing, Forschungs- und Beratungs GmbH, Dozent, Referent und gerichtlicher Sachverständiger | Kontakt: [angerer@das-irm.at](mailto:angerer@das-irm.at)

## Online-Service

### Selbsttests für Chefs und Mitarbeiter

Mittels eigens entwickelter Tests lässt sich feststellen, wie kundenorientiert sich eine Apothekenleiterin bzw. ein Apothekenleiter sowie deren Mitarbeiter verhalten.

Zwei Tests im Online-Angebot von APOTHEKE + MARKETING liefern hier wertvolle Anhaltspunkte.

Zum Download unter [www.apotheke-und-marketing.de/selbsttest](http://www.apotheke-und-marketing.de/selbsttest)