

retail

Foto: Corbis

DER KUNDE IM MITTELPUNKT

König Kunde

und sein Märchenschloss!

Umweltbewusstsein

Im Handel lässt sich mit wenigen Maßnahmen viel Energie sparen.

Offene Rechnungen

Zahlungssäumigkeit der Österreicher löst Boom im Inkassogeschäft aus.

Arbeitskreis IT

Der Handelsverband und IDS Scheer beleben Computersymposium.

Marketing News

Die altbekannte Autobahnvignette fungiert als neues Werbemedium.

Inhalt

COVERSTORY

König Kunde

Die Formel für Kundenzufriedenheit

ZAHLUNGSVERKEHR

Bankomaten auf
Sprachkurs 13

ENERGIESPAREN

Die Umwelt-Connection 14

WARENWIRTSCHAFT

Alles Walzer! 16

PROZESSOPTIMIERUNG

Nur einen Mausklick
entfernt 18

INKASSOGESCHÄFT

Offene Rechnungen 20

ARBEITSKREIS

Die Kunst des Handels 22

PUBLIC RELATIONS

Handelsketten im
Image-Test 24

BENEFIZAKTION

Marketing Recycling 26

MARKETING

Vouchers zum Erfolg 28

HANDELSIMMOBILIEN

Handelsstar 30

Editorial

Der Kunde als König...

Dr. Stefan Mumelter
Herausgeber



Ein altbekanntes Sprichwort im Handel: Es dient dazu, den Kunden auf ein Podest zu stellen (auf das er ganz sicher nicht gehört...). Es dient dazu, den unbotmäßigen Verkäufer zu maßregeln, der dem „König“ nicht entsprechend entgegentritt (will man den Mitarbeiter als Untertan?). Es dient dazu, Ausreden, die nicht „von dieser Welt sind“, für nicht eingetretenen Geschäftserfolg zu finden (Achtung: Früher wurden Könige bei Versagen und/oder Revolutionen gerne gewaltsam von hinnen nach dannen befördert)...

Von welchen Königen sprechen wir eigentlich, wenn wir unsere Kunden meinen? Von den ohnmächtigen Teilstaatkönigen des deutschen Interregnums im 13. Jahrhundert, die nur ihre Partikularinteressen kannten und die Reichsidee verwirklichten? Von den mächtigen Königen und Kaisern der frühen Neuzeit, in deren Reich „die Sonne nie unterging“ und die außer ihren Erbfolgern (=ihren Kindern, damals freilich ohne elektronische Spielzeugwünsche) nichts wirklich fürchten mussten? Oder meinen wir Sultane und Kalifen aus dem Morgenland, die ihre Territorial-(lies: Ressourcen-)ansprüche und Kultur immer weiter ins Abendland ausdehnen wollten? Ich denke, das Königsbild des Kunden hat ausgedient – es erfüllt keine Funktion mehr! Jeder Händler weiß, dass er und seine Ware am besten beim Kunden ankommen, wenn der Händler den Kunden und seine Bedürfnisse – ja auch Beschwerden – ernst nimmt und ihm auf „Augenhöhe“ begegnet. Ein Bild, das eine Königsstellung ausschließt!

Im Handel gehört der „Monarch“ ins Regal!

Ein gesegnetes Weihnachtsfest
wünscht Dr. Stefan Mumelter



Foto: Corbis

 DER KUNDE IM MITTELPUNKT

König Kunde und sein Märchenschloss

Der Kunde ist König, oder sollte sich zumindest als solcher fühlen. Entscheidend ist nicht, was ein Unternehmen tatsächlich leisten kann, sondern das, was der Kunde wirklich braucht. Kundenorientierung ist daher kein Modetrend, sondern eine lebenswichtige Notwendigkeit.

Titelgeschichte von
Sonja Knotek

Die Monarchie wurde zwar in Österreich abgeschafft, doch glaubt man modernen Marketingexperten, so ist es dringend notwendig, den Kunden auf den Thron zu heben, um eine zukunftsorientierte Unternehmensstrategie aufzubauen. Lange Zeit stand die reine Produktorientierung im Vordergrund jedes unternehmerischen Denkens und Handelns. Heutzutage ist es die Kundenorientierung (siehe Infobox 1). Kunden kaufen nicht nur einfach Produkte, sondern Nutzen. Sie kaufen zum Beispiel ein Buch nicht wegen des schönen Einbands – sie wollen Information, Unterhaltung, mitreden können oder Weiterbildung. Das kaufmännische Prinzip Nummer eins lautet daher: „Biete deinen Kunden einen Nutzen!“ In der

modernen Gesellschaft unseres Jahrhunderts sind die Grundbedürfnisse des Menschen längst befriedigt. Heute geht es vielmehr um Erlebnisse, Entertainment, Bequemlichkeit, Prestige, Sicherheit und vor allem um Problemlösung. Im Wettbewerb besteht nur derjenige, der die besten Lösungen anbietet – insbesondere dann, wenn Produkte relativ ähnlich oder vergleichbar sind.

Jeder ist austauschbar

Unternehmen sind weitgehend austauschbar, was ihre Produkte und Dienstleistungen betrifft. Ihr Angebot bekommt der Kunde in der Regel auch beim Mitbewerber. Auch Spezialisierung im Sortiment ist keine Garantie für wirtschaftlichen Erfolg.

Worin sich Betriebe jedoch unterscheiden, ist der Umgang mit ihren Kunden. Daher können sich Unternehmer heutzutage lediglich mit einer Sache profilieren, und die heißt: perfektes Service.

Stammkunden als Basis

Wenn dieses mangelhaft ist, bleiben auch Kunden (siehe Infobox 2) und der Ertrag aus. Einen neuen Kunden zu gewinnen, ist fünf- bis sechsmal teurer als einen Stammkunden zu halten. Eine stolze Anzahl von Stammkunden wirkt sich auch auf die Mitarbeiter motivierend aus. Außerdem betreiben glückliche Kunden kostenlose Werbung und schließlich bringt jeder zufriedene Kunde mindestens drei weitere.

Infobox 1

Kundenorientierung

Kundenorientierung ist der Versuch einer Organisation, die Erwartungen des Konsumenten zu erfüllen, seine Gefühle zu befriedigen und die Ziele zu erreichen, die der Kunde bezüglich des Produktes und der Verkauf-interaktion mitbringt, sowie die Herstellung einer längerfristigen Bindung zu dieser Organisation.

Quelle: www.uni-hamburg.de

Infobox 2

Warum Kunden dem Unternehmen adé sagen:

- 68 % werden missachtet oder gleichgültig behandelt
- 14% beschwerten sich vergeblich
- 9% kaufen anderswo günstiger
- 5% kaufen bei Freunden oder Verwandten
- 1% verstirbt

Quelle: www.incentive-journal.de

„König Kunde“ erwartet sich neben perfekter Produktqualität auch persönliche Ansprache.

Foto: Corbis

Die Formel für Kundenzufriedenheit

Laut Kurt Matzler von der Universität Klagenfurt, Abteilung Marketing und internationales Management, sollte das eigentliche Ziel eines jeden Unternehmens aber nicht ein zufriedener, sondern ein begeisterter Kunde sein. „Kunden zufriedenstellen heißt, gerade noch seine Erwartungen zu erfüllen“, so Matzler gegenüber ORF Tirol, „Wenn man aber mehr tut als das, dann hat man begeisterte Kunden, die gerne wiederkommen.“ Und er

hat auch gleich die richtige Formel hierfür parat: Sein magisches Dreieck der Kundenbegeisterung basiert auf den Eckpunkten Wohlfühlen, Erlebnis und Trophäe (siehe Grafik 1).

Einkaufen als Erlebnis

Die Schlüsselfigur hierbei ist der Unternehmer bzw. Verkäufer: Eine freundliche Begrüßung löst beim Kunden Entspannung und Wohlfühlgefühl aus, Einkaufen muss zu einem einzigartigen Erlebnis werden und der Kunde will eine Trophäe von seiner Jagd mit nach Hause nehmen, ein besonders günstiges Angebot oder

Schnäppchen sozusagen. Mittels einfallreicher Shopgestaltung, ständiger Aktualisierung des Sortiments und geschulten Personals lassen sich diese Punkte schnell und einfach verwirklichen sowie negativen Erfahrungen der Kunden vorbeugen.

Individualität vs. Anonymität

Unternehmen entfernen sich zunehmend von der noch in den Neunziger Jahren dominierenden Zielsetzung der Maximierung von Verkaufsabschlüssen und der Penetration einer breiten, anonymen Masse von Kunden. Die Instru-

homo oeconomicus

Da Kunden zu guter Letzt immer Menschen sind, spielen Individualität und Emotion die Hauptrolle in puncto Kundenorientierung. Der Kunde wird im 21. Jahrhundert als ein psychologisches System mit Erwartungen, Gefühlen und Bewertungen sowie Zielen gesehen, die sich gemeinsam auf ein Produkt oder eine Dienstleistung sowie die Verkaufssituation beziehen. Die Interaktion zwischen Anbieter und Kunden ist auf Dauer angelegt. Der Anbieter wird als Interaktionspartner angesehen. Der moderne Mensch vollzieht einen Wandel vom homo oeconomicus zum homo psychologicus. Als homo oeconomicus bezeichnet die Wissenschaft den „Normaltyp“ des gesellschaftlichen Menschen, der seine Handlungen allein auf Basis der ihm vorliegenden Informationen rational ausrichtet und seine Entscheidungen nach dem ökonomischen Prinzip zur Maximierung seines persönlichen Nutzens trifft (siehe Infobox 3). Weitere Modelle in diese Richtung sind der homo sociologicus (Mensch

als Resultat seiner sozialen Rollen), der homo culturalis (Mensch als kulturell determiniertes Wesen) und seit neuestem der homo psychologicus: Dieser strebt nicht mehr, wie der homo oeconomicus, nach einer Maximierung des materiellen Nutzens, sondern wird bei seinen Entscheidungen von unbewussten Wünschen und Neigungen geleitet.

Der Mensch bleibt Mensch

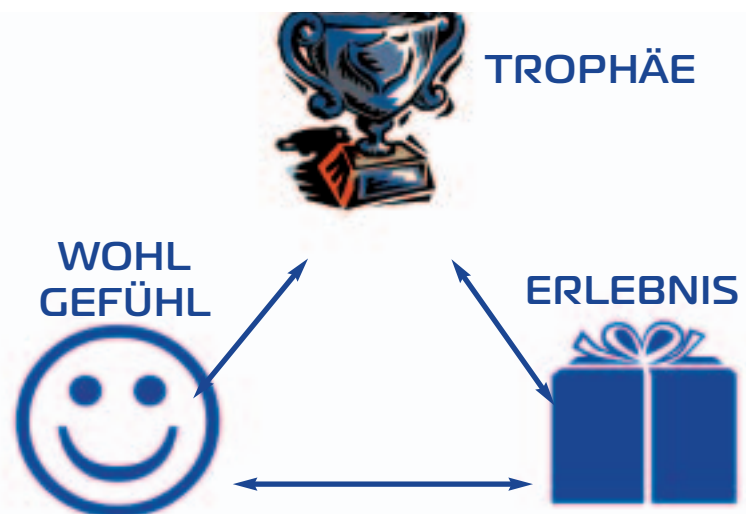
All diese Modelle repräsentieren natürlich theoretische Konstrukte und nicht tatsächlich existierende Menschen und führen daher oft zu Fehlinterpretationen. In neueren Ansätzen wie dem des homo psychologicus werden neben dem unbewussten Seelenleben auch Faktoren wie asymmetrische Information (Zustand, in dem zwei Vertragsparteien bei Abschluss und/oder Erfüllung eines Vertrags nicht über dieselben Informationen verfügen), begrenzte Rationalität (Verhalten, das einerseits von unbeschränkter Rationalität und Optimierung unter Nebenbedingungen, andererseits aber auch von Irrationalität abgegrenzt wird) und Opportunismus berücksichtigt.

mente zur Kundenansprache sind heute von Beginn an auf den Aufbau und die Pflege dauerhafter Geschäftsbeziehungen ausgerichtet.

Persönliche Ansprache

Marketingexperten setzen zunehmend auf direkte und persönliche Ansprache, die sich neben der Dialogfähigkeit der Instrumente zu einem Erfolgsparameter entwickelt. Die Königsfrage lautet: Wie erreiche ich meine Zielgruppen direkt, persönlich und im besten Fall auch auf emotionaler Ebene?

Grafik 1



Quelle: Kurt Matzler

Der Kunde als psychisches System

Pychologisch gesprochen sollte die Verkaufssituation eine wechselseitig kontingente Interaktion sein, in der der Verkäufer die Rolle des Problemberaters übernimmt. Die Grundlage des Kontakts muss Vertrauen sein, wenn das Gespräch erfolgreich werden soll. In betrieblicher Hinsicht erfolgt eine Anpassung des Organisationssystems an das psychische System Kunde. Daraus entsteht zwangsläufig ein Konflikt zwischen Standardisierung und Individualisierung des Angebots. Entschärft werden derartige Unstimmigkeiten durch das Sammeln von Informationen über den Kunden. Auf diese Weise gelangt der Händler weg von soziologischen Kategorien und hin zu individuellen Bedürfnissen. Ein oftmals unterschätzter Bereich im Kundenkontakt ist das Feld der Beschwerden: Diese zeigen dem Unternehmer oder Verkäufer, den Standpunkt des Kunden und dass bzw. an welcher Stelle die Übereinstimmung gestört ist. Einwände sind wertvolle Hilfsmittel in der Kundenorientierung.

Infobox 3

Charakteristika des homo oeconomicus:

- Eigeninteresse
- Rationales Handeln
- Maximierung seines eigenen Nutzens
- Reaktion auf Restriktionen
- Feststehende Präferenzen
- Vollständige Informiertheit

Quelle: Wikipedia

ung. Im Prinzip können Beschwerden als formulierte Hemmungen des Kunden betrachtet werden, also Hemmungen im gegenseitigen Vertrauen, in der Überzeugung, in der Motivation, etc.

Alte Weisheit:

„Beschwerden sind wie Tiere: Wenn man Angst zeigt, greifen sie an.“

Quelle: www.blib.biz

Aus diesem Grund müssen Einwände stets Ernst genommen und gelöst werden, auch wenn dies noch so mühsam und lästig erscheint (siehe Infobox 4).

Konfliktwörter im Verkauf

Die Sprache ist die Wirklichkeit der Gedanken: Das bedeutet, die häufige Verwendung von negativen Wörtern, schafft negative Assoziationen, wodurch eine negative Umgebung ent-

steht. So genannte Konflikt- oder Mülleimerwörter verraten viel über die innere Einstellung des Sprechers. Ein solches Wort ist zum Beispiel der lexikalische Ausdruck „Problem“, denn dieser Terminus ist ausschließlich negativ besetzt.

Keine Schwächen zeigen!

Es wirkt sich äußerst positiv auf die Reaktion des Gegenübers aus, wenn man derartige Konfliktwörter vermeidet. Auch Formulierungen im Konjunktiv sollten unterlassen werden (nicht: „Ich würde Ihnen empfehlen“, sondern: „Ich empfehle Ihnen“), da diese von schwacher Identifikation zeugen und allgemein als Ausdruck falsch verstandener Höflichkeit aufgefasst werden. Kletter- und Panikwörter sind ebenfalls die Feinde eines jeden positiven Kundengesprächs: Aussagen wie „Das kostet dann aber mindestens 80 Euro!“ oder „Schon ab

Infobox 4

Techniken zum Beschwerdemanagement

■ Vorwegnahme vermuteter Einwände:

„Jetzt können Sie einwenden, der Preis ist zu hoch. Das rechnet sich aber dennoch, weil ...“

■ Gegenfrage:

„Womit vergleichen Sie?“

■ Bumerang-Technik (Einwand auf höfliche Art in Zweifel ziehen):

„Gerade deshalb ist es ja so wichtig, dass Sie sich mein Angebot anhören.“

■ Korkenzieher-Technik (Provokation weiterer latenter Beschwerden):

„Was muss ich tun, damit Sie mir glauben?“

■ Perspektivenwechsel:

„Andererseits haben Sie die Möglichkeit, ...“

■ Analogie-Technik (Vergleiche ziehen):

„Was helfen billige Schuhe, wenn sie nachher drücken?“

■ Aufhänger-Technik (Worte des Kunden als Aufhänger für Antworten):

Kunde: „Das ist zu teuer!“

Verkäufer: „Teuer ist alles, wenn Ihre Kunden unzufrieden sind.“

Quelle: www.blib.biz

33 Euro“ wirken nachweislich demotivierend auf den Kunden.

Pseudokunden

Die Methoden zur Informationsbeschaffung über Kunden sind mannigfaltig: Die klassische Form ist die so genannte Typenanalyse, die in Form von einer Befragung mit Konzentration auf Untergruppen durchgeführt wird. Sehr sinnvoll ist es auch, Verkäufer über ihre Kunden zu befragen. Manche Händler beschäftigen auch Pseudokunden: Wenn ein echter Kunde unschlüssig ein Produkt betrachtet, drängen sich diese Pseudokunden vor und kaufen laut lobend das Produkt. Scheinfirmen und Scheingeschäfte sind andere Ausprägungen dieser Strategie, die vor allem in der Vermarktung des Valentinstags oder von Halloween zum Tragen kommt.

Verschobener Widerspruch

Exakt praktizierte Kundenorientierung hat tief greifende interne Konsequenzen für ein Unternehmen. Die organisatorische Abgrenzung zwischen Anbieter und Kunde wird geringer. Der Widerspruch zwischen Produktionsoptimierung und Kundenorientierung wird zugunsten der letzteren verschoben.

Zentrale Schnittstellen

Die Kundenkontakte sind die zentralen Schnittstellen und müssen durch Maßnahmen der Personalentwicklung aufgewertet werden. In kundenorientierten Unternehmen ändert sich auch die Marketingphilosophie: Statt sich an den Produkten des Unternehmens zu orientieren, befasst man sich mit der Beziehung zum Kunden: vom potentiellen (lead) über den tatsächlich interessierten (prospect) bis zum Käufer (customer).

Foto: Archiv



Einkaufen soll für den Kunden zu einem einzigartigen und angenehmen Erlebnis werden, von dem er mit einer „Trophäe“ zurückkehrt.



CRM – Ein buntes Gemisch

Der CRM (Customer Relationship Management)-Markt setzt sich aus einer außerordentlich breiten Palette verschiedenartigster Produkte zusammen. Meist handelt es sich um Software, aber auch Call Center-Hardware gehört zumindest entfernt in den CRM-Bereich. Unter der CRM-Flagge segeln Anwendungen und Technologien wie Kontakt- und Terminmanagement, Sales Force- und Marketing-Automation, Call Center, Mailing- und Kampagnen-Management, Helpdesk- und Supportsysteme, Knowledge-Management, Website-Personalisierung, Kundenprofilierung, Business Intelligence, OLAP (Online Analytical Processing), Data Mining, Webserver-Logfile-Analyse und manches mehr. Dementsprechend beteiligen sich am CRM-Pot unterschiedliche Hersteller: Kontaktmanagement-Spezialisten, ERP-Hersteller, E-Business-Anbieter und Telecom-Firmen (siehe Infobox 5).



Foto: Corbis

Ein realer „Handshake“ kann nicht durch virtuelle Kundenbindungsprogramme ersetzt werden.

Wissen aus dem Kundenpool

Ein wesentliches Ziel von CRM ist, dass das gesamte Wissen über den Kunden und die Kontakte mit ihm stets allen Beteiligten in sofort erfassbarer Form zugänglich gemacht werden. Demgemäß ist CRM nicht nur auf die Software beschränkt, sondern repräsentiert die grundlegende strategische Ausrichtung eines Unternehmens hinsichtlich einer Geschäftsphilosophie zur Optimierung der Kundenidentifizierung, der Kundenbestandssicherung und des Kundenwertes. Dem Konsumenten von heute eröffnet sich in jeder Firma eine Fülle von Anlaufstellen. Um Kunden nicht zu verärgern, ist eine optimale Koordination der einzelnen Abteilungen und Zuständigkeiten, d. h. die Automatisierung aller horizontal integrierten Geschäftsprozesse, unbedingt notwendig. Gute Kontakte des Verkäufers zu potentiellen Kunden sind zum

Beispiel völlig nutzlos, wenn die zuständige Projektgruppe nichts davon weiß.

„Verkaufte“ Intimität

Der rasante wissenschaftliche Fortschritt bringt es mit sich, dass Kundenkontakte zunehmend über technische Hilfsmittel wie Handys, Automaten oder Computer erfolgen. Die Erzeuger versuchen dabei, den Maschinen eine Art Pseudo-Individualität zu verleihen, um den Kontakt „menschlicher“ zu machen. Persönliche Beziehungen werden oftmals bereits als Zusatzprodukte gehandelt, denn Onlinewerbung und E-Mail-Marketing sind schneller einsetzbar. Außerdem fallen durch die Möglichkeit der direkten Zielgruppenansprache die Streuverluste gering aus. Allerdings schließen virtuelle Werbemaßnahmen den persönlichen und emotionalen Aspekt aus. Ein Unternehmen geht eine Vielzahl an wichtigen Beziehungen ein – mit Kunden, Mitarbeitern, Zulieferern und Partnern.

Diese Kontakte müssen gehegt und gepflegt werden, denn Bezugsgruppen stellen unterschiedlichste Ansprüche an den Betrieb. Es gilt, den richtigen Weg zu finden, der zu einem offenen, auf Vertrauen beruhenden Dialog mit diesen Gruppen führt und eine Bindung aufbaut, die auch langfristig funktioniert.

Infobox 5

Kategorien der CRM - Software:

- Business Intelligence Anwendungen
- E-Business
- Call Center
- Service- und Supportunterstützung
- Marketing-Automation
- Kontakt- und Termin-Management

Quelle: www.infoweek.ch