



Vorwärts – zurück zum Kunden?

Der Kunde ist König, sagt ein geflügeltes Wort. Aber was tun Unternehmen, insbesondere Kleinunternehmen, damit sich ein Kunde bei ihnen königlich behandelt fühlt? Eine unlängst durchgeführte Studie versuchte, darauf Antworten zu finden – der ORGANISATOR fragte zusätzlich nach.

VON THOMAS BERNER

Sind Kunden auf der Flucht? So fragt Anne M. Schüller, Expertin für Loyaltätsmarketing in ihrem neuesten Buch. Sie stellt darin fest, dass Unternehmen zunehmend mit einem neuen Phänomen konfrontiert sind: Der flüchtende Kunde, der sich auch nicht durch Kundenbindungsinstrumente oder Wechselbarrieren davon abhalten lässt, einem den Rücken zu kehren. Die Lösung ortet die Autorin in der Sicherung der Loyalität – also der freiwilligen Treue und emotionalen Verbundenheit der Kunden.

Loyalität – aus gutem Gefühl

Was bedeutet nun aber Loyalität? Loyal ist jemand, der sich einer anderen Person, einer Gruppe oder Organisation innerlich verbunden fühlt und dies in seinem Verhalten auch kundtut. Es geht um gemeinsame Werte. Es handelt sich bei der Loyalität um eine Form von freiwilliger Treue. Bezogen auf die Beziehung zwischen Geschäft und Kunden heisst dies: Die Loyalität geht immer vom Kunden aus. Der loyale Kunde geht freiwillig immer wieder in den gleichen Coiffeur-Salon, in die gleiche Bäckerei, zum selben Garagisten. Dies tut er in erster Linie, weil er sich dort willkommen fühlt und immer ein offenes Ohr für Probleme findet. Loyalität ist deshalb immer auch mit Emotionen verbunden. Und loyale Kunden empfehlen Unternehmen auch gerne weiter, weil sie bereit sind, ihre positiven Gefühle mit anderen zu teilen.

Am Anfang steht die Dienstleistungskompetenz

Loyalität kommt nicht von selbst. Ein Unternehmen muss sich loyale Kunden erst verdienen – und nicht etwa erkaufen. Sehr oft zählt hier der erste Eindruck, den ein Kunde von einem Unternehmen erhält. Eine Studie des Treuhand-Unternehmens BDO AG in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) ging deshalb der Frage nach, was Unternehmen tun, damit ihre Kunden von Anbeginn begeistert sind und gerne wiederkommen. Eine tragende Rolle spielt in den Augen der Autoren dabei die Dienstleistungskompetenz der Unternehmen: Sie erkennen die Bedürfnisse von Kunden und können diesen mit ihren Leistungen entsprechen. Dienstleistungskompetenz geht aber über das reine Erbringen von Dienstleistungen hinaus: Sie besteht auch in der Fähigkeit eines Unternehmers, seinen Kunden oder Lieferanten das Gefühl zu vermitteln, bei ihm gut aufgehoben zu sein. Und just hier ist wohl der Grundstein für die Kundenloyalität zu finden.

Der Kunde im Mittelpunkt?

Viele Unternehmen behaupten gerne von sich, dass bei ihnen der Kunde im Mittelpunkt steht. Doch wie sieht dies konkret aus? In der oben erwähnten qualitativen Studie wurden 24 Unternehmer aus der ganzen Schweiz befragt. In persönlichen Interviews gaben sie im Wesentlichen Auskunft zu drei Fragen: Welche Ansätze verfolgen Unternehmer in der Hoffnung, dass potenzielle Kun-

den ihnen vertrauen? Welche Ansätze verfolgen Unternehmer, um herauszufinden, welche Produkte die Kundenbedürfnisse am besten abdecken? Welche Ansätze verfolgen Unternehmer, damit sie auch in Zukunft die Bedürfnisse von Kunden mit geeigneten Produkten und Dienstleistungen befriedigen können? Die Interviews wurden anschliessend ausgewertet und zusammengefasst. Herausgekommen sind unterschiedliche Antworten. Gemeinsam haben sie aber eines: Alle Befragten nennen Strategien, wie sie dem Kunden am besten dienen können. Der Dienstleistungsgedanke steht also im Zentrum.

Wichtiger Wohlfühlfaktor

«Der Kunde soll merken, dass wir bei ihm sind und ihm unsere volle Aufmerksamkeit schenken, und nicht gedanklich noch sonst irgendwo sind.» So wird die Mitinhaberin eines Gartenpflege-Unternehmens in der

«Loyalität kommt nicht von selbst. Ein Unternehmen muss sich loyale Kunden erst verdienen – und nicht etwa erkaufen.»

Studie zitiert. Den befragten Unternehmern liegt also viel daran, dass sich der Kunde wohlfühlt. Und sie versuchen, sich in ihn hineinzuversetzen. Im Kundengespräch wird



Verlag ORGANISATOR AG
9000 St. Gallen
071/ 222 56 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'631
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 14
Fläche: 97'258 mm²

dann gezielt gefragt: Will der Kunde wirklich das Richtige? Welche Alternativen gibt es? Und falls der Kunde unsicher ist, versucht man durch Zuhören und weiteres Nachfragen ihn ans Ziel seiner Wünsche zu führen. Damit auch in Zukunft die Kunden nicht ausbleiben, haben Unternehmer verschiedene Strategien: Die einen beobachten genau, was die Konkurrenz macht und ziehen daraus Rückschlüsse fürs eigene Unternehmen. Andere holen direkt Feedbacks bei Kunden und Lieferanten ein. Häufig entstehen neue Ideen direkt aus Gesprächen mit Kunden und Zulieferern.

Boss ist der Kunde!

Die in der Studie befragten Unternehmen mögen wohl als Musterbeispiele gelten. Sie scheinen vieles richtig zu machen und dürfen deshalb auf eine hohe Kundentreue zählen. Bei ihnen sind Marketingsprüche nicht bloss Lippenbekenntnisse. Und sie scheinen bewusst zu akzeptieren, dass eigentlich der Kunde «der wahre Boss» ist, um es in den Worten von Anne M. Schüller auszudrücken. Sie sieht vor allem hinter den Begriffen Vertrauen, Begeisterung, Spitzenleister und Spitzenleistungen die eigentlichen «Loyalitätstreiber». Mit Berufung auf diese Aspekte fordert sie die Unternehmen dazu auf, drei Loyalitäten zu entwickeln:

- Jene zum Unternehmen und seinen Standorten,
- jene zu den Angeboten, Dienstleistungen und Marken
- und schliesslich jene zu den Mitarbeitenden und Ansprechpartnern.

Auf diese Weise erhält das Bonmot «Der Kunde ist König» eine womöglich ganz neue Bedeutung. Doch den schönen Worten müssen auch Taten folgen, denn an diesen

werden Unternehmen letztlich durch ihre Kunden gemessen. ■■■■

Zum Weiterlesen:

- Urs Fueglistaller, Alexander Fust, Markus Heibling: Dienstleistungskompetenz in Kleinunternehmen. Wie Unternehmer die Bedürfnisse ihrer Kunden erkennen. Hg. durch BDO AG, 4501 Solothurn (www.bdo.ch) und KMU-HSG, 9000 St.Gallen (www.kmu.unisg.ch)
- Anne M. Schüller: Kunden auf der Flucht? Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten. Zürich 2010. (Orell Füssli Verlag, ISBN 978-3-280-05382-9, CHF 44.-)



Daniel Wullschleger ist Vorsitzender der Geschäftsleitung der Bank Thalwil Genossenschaft mit 40 Mitarbeitern.

BANK THALWIL GENOSSENSCHAFT

Gotthardstrasse 14, 8800 Thalwil
Tel. 044 723 88 88
daniel.wullschleger@bankthalwil.ch
www.bankthalwil.ch

Was unternehmen Sie, damit die Kunden in Ihr Unternehmen kommen? Welche Strategien haben Sie hierzu entwickelt?

Wir sind ein fairer und verlässlicher Partner und betrachten den Kunden nicht als «cash cow». Eine überzeugende, von langjährigen Mitarbeitenden gelebte Unternehmenskultur wissen Kunden zu schätzen. Unsere Bank ist nicht beseelt von einem unbändigen Wachstumswillen und ertragsgierigem Streben.

Worauf legen Sie beim direkten Kontakt mit Ihren Kunden am meisten Wert?

Die Kunden schätzen es, dass sie ihr Kundenberater in allen finanziellen Angelegenheiten meist über Jahrzehnte berät und begleitet. Unsere Kundenberater stehen unter keinem individuellen, unrealistischen Zielerreichungsdruck. Die Kunden werden weder über ein Callcenter noch über anonyme Automatenhalter abgefertigt.



Verlag ORGANISATOR AG
9000 St. Gallen
071/ 222 56 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'631
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 14
Fläche: 97'258 mm²

Wie schulen bzw. trainieren Sie Ihre Mitarbeitenden, um ihr Auftreten bei Kunden zu verbessern?

Neue Kundenberater werden während einiger Zeit von einem «Senior» begleitet. Regelmässige interne Schulungen und externe Spezialkurse runden die Weiterentwicklung ab.

Wie fördern Sie die Kundenloyalität? Inwiefern belohnen Sie loyale bzw. besonders treue Kunden?

Die Kundenloyalität basiert auf Vertrauen und einem ethischen Geschäftsgebaren. Loyale und besonders treue Kunden sind Genossenschafter. Sie profitieren von einer a.o. Dividende und einer GV mit gediegenem Begleitprogramm. Von weiteren kulturellen Events und Engagements profitieren sämtliche Kunden.



Peter Merz ist Geschäftsführer der Firma GIA Informatik AG mit 130 Mitarbeitenden.

GIA INFORMATIK AG

Peyermattstrasse 3, 4665 Oftringen
Tel. 062 789 74 02
peter.merz@gia.ch, www.gia.ch

Was unternehmen Sie, damit die Kunden in Ihr Unternehmen kommen? Welche Strategien haben Sie hierzu entwickelt?

Wir zeigen den Interessenten den Nutzen der Lösung auf, die wir für sie bauen oder betreiben.

Worauf legen Sie beim direkten Kontakt mit Ihren Kunden am meisten Wert?

Wir leben in unserer Firma gewisse Werte wie Zuverlässigkeit, Transparenz, Flexibilität, Pragmatismus oder Kontinuität. Diese Werte versuchen wir zu transportieren. Das funktioniert aber nur, wenn man sie auch lebt, d.h. Authentizität ist sehr wichtig.

Wie schulen bzw. trainieren Sie Ihre Mitarbeitenden, um ihr Auftreten bei Kunden zu verbessern?

Wir haben ein Leitbild entwickelt, an dem wir uns orientieren – das GIA-Dienstleistungsverständnis. Dieses haben wir geschult und vertiefen die Themen daraus immer wieder. Neueintretende Mitarbeitende geniessen eine Initialschulung.



Verlag ORGANISATOR AG
9000 St. Gallen
071/ 222 56 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'631
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 14
Fläche: 97'258 mm²

Wie fördern Sie die Kundenloyalität? Inwiefern belohnen Sie loyale bzw. besonders treue Kunden?

Durch regelmässige Kundenpflege. Dazu gehören geschäftliche Kontakte wie auch soziale Anlässe, zu denen wir unsere Kunden einladen.



Markus Dürr ist Geschäftsführer der M. Dürr GmbH mit sechs Mitarbeitenden, davon zwei Lehrlingen.

M. DÜRR GMBH – MASCHINEN FAHRZEUGE GARTENGERÄTE

Bischofszellerstrasse 72, 9200 Gossau SG
Tel. 071 380 03 80, Fax 071 380 03 86
info@mduerr.ch, www.mduerr.ch

Was unternehmen Sie, damit die Kunden in Ihr Unternehmen kommen? Welche Strategien haben Sie hierzu entwickelt?

Als kleines Unternehmen haben wir natürlich nicht dieselben Werbebudgets wie die Grossen. Wir werben deshalb kleinräumiger, z.B. in Bussen des regionalen öffentlichen Verkehrs. Zudem aktualisieren wir laufend unsere Webseite und können dank guter Beratungsleistung auf positive Mundpropaganda zählen.

Worauf legen Sie beim direkten Kontakt mit Ihren Kunden am meisten Wert?

Eine gute und umfassende Beratung ist das Allerwichtigste. Wir gehen auf die Wünsche unserer Kunden ein, auch wenn diese mal etwas speziell sein sollten. Dann suchen wir in jedem Fall die bestmögliche Lösung.

Wie schulen bzw. trainieren Sie Ihre Mitarbeitenden, um ihr Auftreten bei Kunden zu verbessern?

Das geschieht bei uns täglich – im direkten Umgang mit Kunden lernt man nie aus. Wir sind zudem ein Lehrbetrieb für Motorgeräte-Mechaniker; da bildet die Kundenberatung einen festen Teil der Ausbildung.

Wie fördern Sie die Kundenloyalität? Inwiefern belohnen Sie loyale bzw. besonders treue Kunden?

Wir führen periodisch Kundenevents durch, wo wir z.B. Schulungen auf Geräten und ein Rahmenprogramm anbieten. Ferner schenken wir treuen Kunden regelmässig Grateintritte für Messen wie z.B. die OLMA.



Verlag ORGANISATOR AG
9000 St. Gallen
071/ 222 56 61
www.organisator.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'631
Erscheinungsweise: 10x jährlich

Themen-Nr.: 377.9
Abo-Nr.: 377009
Seite: 14
Fläche: 97'258 mm²



Tomas Prenosil ist CEO und Leiter Marketing & Entwicklung der Confiserie Sprüngli AG mit ca. 1000 Mitarbeitenden.

CONFISERIE SPRÜNGLI AG

Bahnhofstrasse 21, 8001 Zürich
Tel. 044 224 46 46, Fax 044 224 47 35
info@spruengli.ch, www.spruengli.ch

Was unternehmen Sie, damit die Kunden in Ihr Unternehmen kommen? Welche Strategien haben Sie hierzu entwickelt?

Die Strategie ist eigentlich ganz einfach: Wenn der Kunde zurückkommt und nicht das Produkt, dann haben wir die Aufgaben richtig gemacht. Konkret setzen wir auf eine ständige Pflege der Marke und ein konstant hohes Qualitätsniveau bei Produkten und Dienstleistungen.

Worauf legen Sie beim direkten Kontakt mit Ihren Kunden am meisten Wert?

Wir sind uns täglich bewusst, dass der Kunde für sein Geld ein gutes Produkt will. Da wir an unseren Verkaufsstellen mit den Kunden im direkten Dialog stehen (keine Selbstbedienung), können wir ihn und seine Bedürfnisse richtig «spüren».

Wie schulen bzw. trainieren Sie Ihre Mitarbeitenden, um ihr Auftreten bei Kunden zu verbessern?

Schulung steht bei uns im Mittelpunkt der Personalführung. Ausbildungsmodule für den Verkauf oder Kurse für ein gutes Erscheinungsbild finden regelmässig statt. Aus Feedbacks von Kunden, die z.B. per E-Mail eintreffen, werden bei Bedarf weitere Ausbildungsmassnahmen abgeleitet. Ich werde persönlich über jede Kundenreklamation und deren Erledigung informiert.

Wie fördern Sie die Kundenloyalität? Inwiefern belohnen Sie loyale bzw. besonders treue Kunden?

Wir verzichten bewusst auf Incentives oder «Rabattitis». Die Kunden sollen einzig aufgrund der Exklusivität und Qualität unserer Produkte zu uns kommen und nicht, weil sie eine Kundenkarte haben. Ich möchte unsere Kundschaft nicht mit Rabatten ködern.