Thema Kundenorientierung

Kunden wollen alles und das sofort

Management-Trainer Gerhard Vater gibt eine Antwort auf die Frage, warum ein freier Markt ohne selbstverantwortliche Konsumenten nicht funktionieren kann.

Das Schlagwort "Kundenorientierung" ist in aller Munde. Leitbilder und Hochglanzprospekte behaupten diese Orientierung an den Wünschen der Kunden. Doch als Adressat solcher Strategien und Aktivitäten wird man oft enttäuscht: "Und warum merke ich als Kunde nicht immer etwas von dieser Kundenorientierung?" Woran liegt es, dass das Postulat der Kundenorientierung im täglichen Leben eines Konsumenten zu selten erlebbar wird?

An Wiens Plakatwänden wurde im Rahmen der Werbekampagne einer Tageszeitung in großen Lettern die Frage gestellt: "Miese Politiker? Machtlose Bürger?" Es bietet sich an, diese Frage umzuformulieren: "Miese Lieferanten? Machtlose Konsumenten?" Wer ist schuld daran, dass Kunden so selten ehrliche Kundenorientierung erleben?

Dieser Beitrag behandelt Beobachtungen aus dem Leben und mit den Augen eines interessierten Konsumenten. Er versucht, aus diesen Beobachtungen abzuleiten, welche Möglichkeiten, aber auch gleichzeitig, welche Verantwortung Konsumenten haben, wenn es darum geht, für funktionierende Märkte zu sorgen und damit Kundenorientierung erst möglich und erlebbar zu machen.

Ausgangspunkt meiner Betrachtungen ist ein Gespräch, das ich Anfang der 2000er Jahre mit dem Vertriebschef eines großen österreichischen Lebensmittelfilialisten führen durfte. Es war dies die Zeit, als der "1. Preiskrieg" auszubrechen begann. Die Handelsunternehmen wollten sich schon damals hauptsächlich über das Unterscheidungsmerkmal "Preis" den entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen. Auf meine Frage, ob es denn zur Unterscheidung vom Mitbewerb nicht noch weitere denkbare Instrumente außer dem Preis gäbe, wie zum Beispiel 'Freundlichkeit', antwortete der Manager: "Solange uns die Kunden die Türen einrennen, brauchen wir zum Thema 'Freundlichkeit'

Im ersten Moment war ich betroffen, eigentlich sogar ziemlich erbost über so viel kundenverachtendes Beharrungsvermögen. Aber nach einer kurzen Schockstarre erkannte ich die simple und bestechende Logik in der Argumentation: Wir bieten unseren Kunden genau das, was sie zu uns ins Geschäft bringt. Nicht weniger, aber auch nicht mehr. Und mir wurde klar, dass es eigentlich an den Konsumenten liegt, dafür zu sorgen, das zu bekommen, was sie wollen. Ein freier Markt verdient diesen Namen nur, wenn er funktioniert. Das kann er jedoch nur dann, wenn alle Marktteilnehmer - auch die Nachfrager - ihren Beitrag dazu leisten. Wenn Konsumenten nicht eigenverantwortlich agieren, setzen sie die Marktmechanismen außer Kraft.

An der Bereitschaft und Fähigkeit der Konsumenten, durch Selbstverantwortung die Marktmechanismen in Gang zu setzen, sind Zweifel angebracht. Der "mündige Konsument" ist eine ebensolche Behauptung wie der "mündige Bürger" und die zu Anfang erwähnte "Kundenorientierung".



 ${\it Mit Freundlichkeit erreicht \, man \, die \, Aufmerksamkeit \, des \, Kunden \, schneller \, .}$

Thinkstoc

Warum nehmen Konsumenten ihre Rolle nicht in vollem Umfang wahr und machen sich damit als Verbraucher genauso verantwortlich für miese Lieferanten wie als Stimmbürger für miese Politiker?

Aus einem Gründebündel greife ich einen Bereich heraus, der mir maßgebend für dieses Versagen erscheint. Daneben gibt es noch die Gesellschaft und Gesetzgebung, die die Selbstverantwortung beeinflussen

Selbstverantwortung und Angebot

Die Entwicklung der Märkte der letzten 60 Jahre brachte für Konsumenten nicht nur Segen, sondern auch Fluch. Der Angebotsmangel der Nachkriegszeit wurde im Laufe der Jahre von einem Überangebot an Waren und Dienstleistungen abgelöst. War es am Anfang dieser Entwicklung für Konsumenten erfreulich, ja sogar befreiend, Wahlmöglichkeiten in ihren Kaufentscheidungen geboten zu bekommen, wurde es für sie nach und nach schwieriger, den Überblick zu behalten. Je größer das Angebot wurde, umso größer wurde der Aufwand, sich die relevanten Informationen für eine "richtige" Kaufentscheidung zu besorgen. Irgendwann begannen daher Konsumenten, in ihrer Überforderung bei Kaufentscheidungen mehr auf Werbeaussagen und Produktversprechen zu hören als auf sich selbst. Menschen lieben es, wenn ihnen Sorgen abgenommen, Probleme gelöst und Versprechungen gemacht werden. So wurden sie schleichend in zunehmendem Ausmaß verführ- und manipulierbar, ohne zu bemerken, dass sie immer die Möglichkeit gehabt hätten, sich gegen die Werbeaussagen und gegen die Produktversprechen zu entscheiden. Daher machten sie für "falsche" Kaufentscheidungen zunehmend die "Verführer" verantwortlich: Verkäufer, Berater, Werbung, Marketing.

Selbstverantwortung und Technik

Die Fortschritte der IT und der elektronischen Medien haben für Konsumenten die Möglichkeit mit sich gebracht, Kaufentscheidungen von so genannter "Business Intelligence" unterstützen zu lassen. Das heißt de facto, dass Informationssammlung, Erkenntnisgewinn und Entscheidungsfindung der Konsumenten ganz oder teilweise an Maschinen und Software delegiert werden kann. Der Internethändler Amazon bietet dazu gute Möglichkeiten. Neue Technologien, die den Konsumenten das Leben leichter machen sollten, führen gleichzeitig zu einer Reduzierung des selbstständigen Denkens und Handelns des Individuums. Maschinenintelligenz ersetzt Menschenintelligenz. Somit erfährt die von vielen Menschen gepflegte Denkträgheit einen zusätzlichen Impuls. Der Konsument verlernt durch Unterforderung, Entscheidungen zu treffen und zu ihnen zu stehen.

Selbstverantwortung und Eigennutzen

Es gibt zu viele Menschen, die sich nicht

damit abfinden können, weniger zu haben als andere Mitbürger. Dieses Suchen und Durchsetzen des eigenen Vorteils macht die Übernahme von Verantwortung schwierig oder gar unmöglich. Selbstverantwortung als Konsument heißt, im eigenen und im allgemeinen Interesse Handlungen zu unterlassen, sich bewusst und "unter Schmerzen" gegen etwas Mögliches zu entscheiden. Dieser "Mut zur Lücke" fällt schwer, wenn der Gruppendruck groß ist. So wird aus Schwarmintelligenz sehr schnell Schwarmdummheit. In dem Bestreben, nicht auf Vorteile zu verzichten und gleichzeitig "dazuzugehören", blenden Konsumenten offensichtliche Risiken bewusst/unbewusst aus, glauben den abstrusesten Nutzenversprechen und treffen Kauf-, Konsum- und Investitionsentscheidungen an der Grenze zur Fahrlässigkeit. Das fängt beim Gewichtreduzieren an und hört beim Reichwerden auf. Beides ohne Anstrengung und ohne Aufwand in der kürzest möglichen Zeit. Einfach so. Die anderen machen es doch auch, warum dann

Der "mündige" Konsument

Das Trendwort "mündiger Konsument" degeneriert vor diesem Hintergrund zum "Wieselwort": hohl und leer. In der Praxis ist der Konsument eher einer, der sich auf andere verlässt, und wenn es schief geht, die Schuld bei anderen sucht. Als ich das Verhalten von Gästen einer Wiener Innenstadt-Konditorei beobachtete, habe ich mir die Frage gestellt: "Ist wirklich der Konditormeister dafür verantwortlich, dass sich die übergewichtige Kundin auf seinen Vorschlag hin für das Joghurttörtchen ent-

Schon der Begriff "Konsumentenschutz" geht in eine bedenkliche Richtung und weckt falsche Begehrlichkeiten. Er unterstellt, dass sich Konsumenten nicht selbst schützen könnten. Die Umwelt muss geschützt werden, aber der Konsument? Schon mit der Begrifflichkeit beginnt die Erziehung zur Hilflosigkeit. Wir brauchen Institutionen, die den Konsumenten informieren und ihm dadurch ermöglichen, seine Entscheidungen in Eigenverantwortung zu treffen. Das Aussprechen gesetzlicher Konsumverbote behindert diesen Reifungsprozess. Verantwortung braucht Freiheit. Wir brauchen in Erziehung und Bildung eine werteorientierte Grundhaltung, die Konsumenten ermutigt, mit ihrer Freiheit verantwortungsvoll umzugehen. Wir brauchen mehr Unterstützung und Anreiz zu Zivilcourage und Menschenverstand, um gegen den Strom zu schwimmen". Wir brauchen in letzter Konsequenz auch mehr Mut zur Konsumverweigerung. Gerhard Vater



Trainer, Coach und Speaker Gerhard Vater bietet Lösungen für Kundenorientierung: www.sinnvollesbewirken.at.