

Sympathie ist die Basis des Geschäfts

Von Stammkunden mag heute kaum noch einer reden - Kunden sind untreu, heißt es gern. Kundenbindung wünscht sich freilich jeder Sortimenter von seinen Kunden. Wie

läßt sie sich verbessern und vertiefen? Buchhandelsberater Arnd Roszinsky-Terjung rät zur aufmerksamen Analyse des Kundenverhaltens.

Wer im Handel arbeitet, tut gut daran, sich alle Jahre wieder selbstkritisch die Frage zu stellen: Was bringt uns Kunden in den Laden, was drängt sie hinaus? Diese Frage läßt sich nicht einmal für alle Zeit beantworten. Denn die Handlungsweisen, die Kunden für attraktiv halten, ändern sich mit deren Lebenssituation, ihren materiellen und emotionalen Ansprüchen, ihrem Ausgabebudget, ihrem Ausbildungsgrad, ihrer Stimmung. Nichts aber ist schwieriger, als schleichende Veränderungen nachzuvollziehen. Man merkt den Unterschied meist erst, wenn er überdeutlich geworden ist. Deshalb hinkt das Angebot den Konsumentenwünschen in der Regel hinterher. Deshalb bietet konsequente Kundenorientierung aber auch die Chance, dem Wettbewerb immer eine Nasenlänge voraus zu sein.

Theoretisch läßt sich relativ leicht nachvollziehen, daß Kundenbindung hochgradig von der Attraktivität der eigenen Leistungen abhängt. Praktisch durchzuhalten ist diese Einsicht sehr viel schwieriger. Denn im Alltag sehen wir uns oft mit mehreren Schwierigkeiten zugleich konfrontiert - und die Frage nach der Priorität wird dann ganz anders entschieden als in kontemplativer Theorie. Ein Beispiel dazu: Kunden zu benachrichtigen, wenn ihr bestelltes Buch eingetroffen ist, haben die meisten Buchhandlungen längst aufgegeben. Dafür ist die Anzahl der Bestellungen ihnen zu groß geworden. Und die Erreichbarkeit der Kunden zu ungewiß. So schlummern im Abholfach immer wieder Bücher vor sich hin, die vor drei oder vier Monaten hierhin gestellt worden sind. Sie sind ein

Fingerzeig, daß die Erwartungen von Buchhändler und Kunde bei der Bestellung auseinander gehen. Die Bestellabwicklung ist nicht wirklich kundenorientiert organisiert. Die Ursache liegt in der unterschiedlichen Wahrnehmung des gleichen Vorgangs von beiden Seiten: Der Buchhändler hält die Bestellung für verbindlich - warum sonst sollte der Kunde bestellen? Für den Kunden wiederum schwindet mit dem zeitlichen Abstand von der Bestellung der Bedarf: Es gibt viele Themen, die man aus einer Augenblickslaune heraus vertiefen möchte, aber nicht mehr nach vier Wochen. Ist erst einmal das Interesse verloren gegangen, schwindet bald auch die Erinnerung, daß die Bestellung noch läuft.

Kundenorientierung hätte an solch kleinen Wahrnehmungen anzusetzen und den Verkaufs- oder Beschaffungsprozeß gemäß der Kundenlogik neu zu organisieren. Interessanterweise machen uns die Internet-Buchhandlungen vor, wie es in diesem Falle geht: Die elektronische Buchbestellung wird in aller Regel von den Internet-Buchhändlern per Email bestätigt. Und wenn sich irgendwelche Lieferverzögerungen ergeben, folgt gleich die nächste Email. Der Kunde bleibt informiert, was aus seiner Bestellung geworden ist, sein Interesse bleibt erhalten.

Kundenorientierung ist nichts anderes als die Vorleistung des Händlers, aus der - auf Seiten der Kunden - Kundenbindung folgen soll. Das mag spröde und einfach klingen, doch die Folgen sind radikal. Kundenbindung resultiert auf

Märkten, auf denen nahezu jeder nahezu jederzeit jedes beliebige Produkt erwerben kann, in hohem Maße auf Sympathie: Wir kaufen dort, wo es bequem und sympathisch ist. Die Folge: Wer mit Kunden ins Geschäft kommen will, sollte seine Aktivitäten nicht (nur) daran ausrichten, wie sie rationell und einträglich zu leisten sind. Sondern wie sie Sympathie-Punkte beim Kunden auslösen können. Wer sich ernsthaft dieser Aufgabe annimmt, wird viele Details mit anderen Augen sehen:

- Reicht es in Zeiten des Käufermarkts wirklich noch, abzuwarten, bis ein Kunde in den Laden kommt - oder muß nicht umgekehrt der Händler die Initiative übernehmen, den Kunden immer wieder neu einzuladen?
- Reicht es in Zeiten der Überproduktion wirklich, immer mehr Bücher in die Läden zu stopfen - oder muß nicht umgekehrt die Convenience verbessert werden, indem wir vorstrukturieren, Sucharbeit minimieren, Auswahl erleichtern?
- Ist die telefonische Erreichbarkeit ein notwendiges Übel - oder ein elementarer Draht zum Kunden?

Sind die Grundfragen geklärt, geht es weiter mit Details. Bedanken Sie sich bei Ihren Kunden zum Beispiel für den Kauf, eine Bestellung, vielleicht sogar für eine Schulbuchbestellung per Telefon? Wodurch erfahren Kunden eigentlich Wertschätzung in Ihrem Geschäft? Daß man als Kunde nicht als Bittsteller auftreten muß - wie in Behörden - heißt noch lange nicht, daß man auch Wertschätzung erfährt. Sympathiebeziehungen wachsen immer aus der gegenseitigen Wertschätzung, genauso wie Wertschöpfung eine Folge der Wertschätzung ist. Eine entscheidende Klippe für die Kundenbindung stellt beispielsweise der Umgang mit langjährigen Kunden dar: Ihnen tritt man oft nicht mehr mit der Aufmerksamkeit gegenüber, die neue, „wichtige“ Kunden erfahren. So kommt es, daß immer wieder Kunden Ihnen nach Jahren den Rücken zukehren, ohne daß es einen erkennbaren Grund dafür gäbe.

Ein wichtiges Prinzip der Kundenbindung läßt sich aus dem obigen Beispiel ableiten: Alte Kunden nicht schlechter zu behandeln als neue, um deren Gunst Sie noch buhlen. Aber auch umgekehrt gilt: Neue nicht schlechter zu behandeln als alte Kunden. Es sollte also keine Kunden erster und zweiter Klasse geben, keinen Service erster und zweiter Klasse. Wen auch immer Sie bevorzugt behandeln: Es gibt jeweils andere, die nicht die gleiche Wertschätzung erfahren.

Zwei Wege zum Ziel

Ein möglicher Weg zur besseren Kundenbindung besteht darin, alle nur denkbaren Schritte auszuprobieren. Die Grenze wird also nur von Ihrer Phantasie bestimmt. Das Verfahren hat Vorteile - zum Beispiel können auch Ihre MitarbeiterInnen Ideen leicht einspeisen und umsetzen. Die Nachteile liegen freilich ebenfalls auf der Hand: Es kommt zu einem Sammelsurium an Veränderungen, denen der rote Faden fehlt.

Deswegen ist auch ein zweiter Weg bedenkenswert: Ausgehend von dem zentralen Nutzen, den eine Buchhandlung ihren Kunden bietet, nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen. Wie kann der zentrale Nutzen noch deutlicher und sympathischer herausgearbeitet werden? Bei diesem Weg geht es also nicht darum, an vielen unterschiedlichen Schrauben zugleich zu drehen, sondern strategisch mit den wichtigsten Leistungsfeldern anzufangen. Fragen Sie sich dazu zunächst einmal, was denn der Grundnutzen Ihrer Buchhandlung für den Kunden ist: Finden die Kunden zu Ihnen wegen der Preispolitik (Beispiel Vobis), wegen der Kompetenz (Beispiel IBM), wegen der Convenience (Beispiel Dell) oder wegen ihres Lebensstils (Beispiel Apple)? Wie verteilen sich diese Rollen im Wettbewerb - welche Rolle füllen Sie am meisten aus? Erst wenn diese Frage geklärt ist, suchen Sie nach Maßnahmen, die Ihren Marktauftritt wirkungsvoll unterstützen. Und die - wohlgemerkt aus der Sicht der Kunden - Ihre Leistungen attraktiver und sympathischer werden lassen. Es geht nicht darum, irgendeine

Leistung genauso gut zu machen wie die anderen. Sondern die Unterschiede herauszupräparieren.

Oft genug reichen kleine Gesten, um große Unterschiede zu machen. Neue Kunden hat jede Buchhandlung, das ist noch nichts besonderes. Aber mit neuen Kunden auch so umzugehen wie mit neuen Gästen auf der Party, das ist eher ungewöhnlich. Linda Broszeit von der „Bücherinsel“ in Duisburg hat für Kunden, die sie das erste Mal in ihrer Buchhandlung entdeckt, ein Begrüßungs-Package zusammengestellt: Mit einem ABC der Service-Leistungen, den Rufnummern für Telefon und Fax und einer kleinen Süßigkeit als Dreingabe. So macht man Wertschätzung handgreiflich...

Vom Stammkunden alter Prägung sind wir gleichwohl weit entfernt. Kundenorientierung beginnt mit der Einsicht, daß Kunden heute sehr viele Optionen haben, die sie differenziert nutzen. Es nützt nichts darüber zu jammern, wenn Kunden bei Ihnen den Kleinkram kaufen und für die attraktiven Ausgaben die nächste Großfläche ansteuern. Für die Kunden gibt es jeweils einen guten Grund, sich genau so zu verhalten. Forschen Sie weniger nach dem guten Grund, warum Ihre Kunden auch bei Konkurrenten kaufen. Sondern suchen Sie Antworten auf die Frage, welcher gute Grund zu Ihnen führt. Er ist die Quelle für weitere Geschäfte!