

# Wann kommen Kunden wieder?

Von Harry Holzheu, Unternehmensberatung für Führungskommunikation, Zürich

Der zunehmende Preisdruck, vor allem auch im Detailhandel, zwingt die Anbieter, sich mit aller Kraft um Kunden und potenzielle Kunden zu bewerben. Das versucht man mit Billig-Preis-Angeboten und unterbietet sich gegenseitig. Ob das langfristig der richtige Weg ist, scheint fraglich. Es sind noch andere Kriterien als der Preis ausschlaggebend, warum ein Kunde immer wieder zum gleichen Lieferanten zurückkehrt.

Mit dem CRM (Customer Relationship Management) wird versucht, bestehende Kunden zu erfassen und zu halten. Leider sind diese Bemühungen noch lange nicht von dem Erfolg gekrönt, den man sich damit erhofft. Gezielte Kundeninformationen, Bonus-Angebote, Kundenkarten allein schaffen es nicht, die gewünschte Zahl von Kunden zu gewinnen und zu binden (Binden kommt von „Anbinden“, niemand lässt sich gerne anbinden!).

Was für Motive ausser Billigpreise und elektronisch-digitaler Kundengewinnung können wirklich ansprechen – oder auch abweisen? Es sind für mich eindeutig die „Soft Factors“ im zwischenmenschlichen Bereich, die Verhaltensweisen aller Mitarbeiter eines Unternehmens, die mit Kunden Kontakt haben.

**Man schliesst sofort auf die ganze Firma aufgrund dessen, was man mit einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin eines Unternehmens erlebt.** Als ich kürzlich von einer Abteilungsleiterin eher schroff abgewiesen wurde, weil ich eine Beschwerde anbringen wollte, hatte ich mich spontan entschlossen, dieses Geschäft künftig zu meiden. „Das ist ganz unmöglich, das kann bei uns gar nie vorkommen, was Sie uns da vorwerfen!“, sagte mir diese Person, als ich mich über ein wirklich sehr unfreundliches Verhalten einer Verkäuferin beklagt hatte. Ein äusserst freundliches Bemühen eines Verkäufers in einem anderen Unternehmen hatte mich so begeistert, dass ich mich innerlich dazu entschieden habe, öfters dort einzukaufen. Ich weiss, dass ich der ersten Firma eine zweite Chance geben sollte. Aber ich bin nicht motiviert dazu. Ich will nicht riskieren, noch einmal so schroff abgewiesen zu werden, denn ich fühle mich vom ganzen Unternehmen als unwillkommen und unwichtig taxiert. Die herzliche Freundlichkeit des Verkäufers im zweiten Geschäft hat mich so begeistert, dass ich mich jetzt schon als langfristiger, treuer Kunde fühle. Beide Entscheidungen habe ich spontan und unbewusst gefällt. Wenn man über momentane Erlebnisse tiefer nachdenken würde, wäre man toleranter bei Fehlverhalten und weniger schnell begeistert von herzlicher Freundlichkeit. Aber das tun nur wenige Kunden. Die meisten entscheiden spontan, emotional und endgültig, so wie ich. Warum?

**Es ist seit langem bekannt, dass wir Menschen die meisten Entscheidungen vorwiegend emotional und oft unbewusst fällen.** Natürlich klären wir vor einem Entscheid vieles genau ab, aber letztlich siegt das Unbewusste. Sogar die Wahl eines Lebenspartners oder einer Lebenspartnerin – einer der wichtigsten Entscheide unseres Lebens - erfolgt weitgehend emotional. Kunden müssen also vorwiegend emotional – und zwar positiv - angesprochen werden, wenn man den Kundenkreis erhalten und vergrößern will. Der Kunde achtet stärker als früher auf die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen. Er ist verwundbarer geworden. Gerade weil wir in einer technisierten Welt leben, ergeben sich neue Ansprüche im zwischenmenschlichen Bereich. Dieser Herausforderung kann niemand ausweichen, denn alle Mitarbeiter im Betrieb sind in irgendeiner Form von Kundenwünschen betroffen und haben Einfluss auf deren Erfüllung.

**Jeder Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin muss sich täglich „selbst verkaufen“.** Bei allen internen und externen Kontakten müssen sämtliche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Unternehmens zusätzlich auch noch eine Verkaufsaufgabe erfüllen, auch diejenigen, die nur ganz am Rande mit Kunden zu tun haben. Die Buchhaltung verkauft dem Kunden die prompte Zahlung, die Disposition verkauft der Spedition die prompte Lieferung, der Verkauf verkauft der Fabrikation die Spezifikationsänderung aufgrund der Spezialwünsche des Kunden. Die Kundenbetreuung verlangt mehr und mehr das Zusammenwirken aller Abteilungen eines Unternehmens: Technik und Finanzen, Marketing und Kommunikation, Fabrikation und Qualitätskontrolle, Disposition und Spedition werden für den Kunden immer wichtiger und müssen deshalb besser mit ihm koordiniert werden. Entscheidend ist letztlich, dass man dem Kunden die jeweilige Dienstleistung seines Unternehmens gut verkauft und dass man sich bei Fehlleistungen, Reklamationen oder anderen unangenehmen Situationen dem Kunden gegenüber so verhält, dass er möglichst keine allzu negative Gefühle bekommt und sich ernst genommen fühlt. Dazu müssen alle, die mit Kunden verkehren, nebst Fachkenntnissen soziale Kompetenz und emotionale Intelligenz aufweisen. Es genügt nicht mehr, sich auf seinem Fachgebiet auszukennen und grosse Erfahrung zu haben. Die Kommunikations- und Motivationsfähigkeit ist genau so wichtig geworden.

**Es zählt immer mehr das „Emotional Selling“.** Der Kunde muss bei allem, was er mit einem Lieferanten erlebt, ganz stark spüren, dass die Person, die jetzt mit ihm zu tun hat – ganz gleich, was immer passiert ist – durchdrungen ist vom Willen, ihn ernst zu nehmen und ihm zu helfen. Wenn er das spürt, fühlt er sich an den Lieferanten emotional gebunden und kommt immer wieder.