

MÖBELMARKT®



FURNITURE MARKET INTERNATIONAL

M.O.W. 2008:

Input für das Möbel-Business



**Amazon:
Die Möbel-Vision
des Web-Imperiums**

**Steinpol:
Der stille Riese
formiert sich**

Kundenorientierung: „Wer ist überhaupt Ihr Kunde?“

Von Lior I. Yarom, Geschäftsführer Rebel Freestyle Consulting



Zunächst eine traurige Mitteilung: Karl Ranseier ist tot! Nun ist er endgültig von uns gegangen, einer der letzten braven, duldsamen und treudoofen Lieblingskunden des deutschen Einzelhandels. Vorbei sind die Zeiten, in denen er, angelockt von durchsichtigen Rabattangeboten, unsicher und demütig die Läden betrat, inständig hoffend von einem in Wichtigeres vertieften Verkäufer beachtet oder gar begrüßt zu werden. Passé die stoische Gleichmut, sich mit Desinteresse, fehlender Kompetenz und einigen salbungsvollen Hinweisen zur angeblichen Produktqualität abzufinden. Schluss mit der Dankbarkeit dafür, das hart erarbeitete und mühsam den Steuer-, Gebühren- und Abgabenforderungen unseres Staatsapparates sowie unseren so genannten Solidargemeinschaften abgetrotzte Privatvermögen gegen ein paar Konsumgegenstände eintauschen zu dürfen.

Beginnt nun eine Zeit der Trauer für Sie als Unternehmer, Marketing-, Verkaufs-, Service- und Qualitätsmanager oder gar Verkäufer im Facheinzelhandel? Beurteilen Sie die umfassende Vorinformation sowie die Fragen Ihrer Kunden nach Transparenz hinsichtlich Produkt- und Servicequalität oder Einhaltung ökologischer und sozialer Werte als Störfaktor? Bewerten Sie das selbstbewusste Auftreten Ihrer Kunden und deren Forderung nach konkreten Nutzen- und Leistungsversprechen, Kulanz und Zuverlässigkeit als Frechheit? Empfinden Sie die Art, wie Kunden Ihre Preise und Leistungen überall und mit jedem vergleichen, auch mit aus

Ihrer Sicht seelenlosen Katalog- oder Internetangeboten, als unberechenbar und unverschämt? Kommt das Erbringen von Serviceleistungen für Sie einer unumgänglichen und kostenträchtigen Resignation gleich? Sollten Sie mehr als eine Frage mit „Ja“ beantworten, ist es Zeit, Ihr Ladengeschäft unverzüglich zu schließen und sich mit der Gewissheit anzufreunden, dass es voraussichtlich niemand vermissen wird. Wie ich zu einer solch unverschämt anmaßenden Aussage komme? Ihre Kunden werden Sie noch deutlicher als bisher spüren lassen, dass Sie mit einer solchen Einstellung nicht im 21. Jahrhundert ange-

kommen sind und keinerlei Erfolgchance haben! Denn nicht die Kunden schaffen Schwierigkeiten, sondern die fehlende Fähigkeit, sich auf verändertes Kaufverhalten und neue Kundenerwartungen einzustellen! Das Problem und seine Lösung ist so unendlich simpel, banal und selbstverständlich, dass sie täglich hundert- oder tausendfach sträflich missachtet wird! Eine von vielen entsprechenden Volksweisheiten sollte ausreichen, den Kern aufzuzeigen: „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!“ Es ist tatsächlich eine steinalte Binsenweisheit, sich in den Kunden hineinzuver-



setzen, um herauszufinden, was ihm „schmeckt“. Nur in welchem Unternehmen geschieht dies? Konsequenz, umfassend und kontinuierlich? Werden Erkenntnisse festgehalten, analysiert, kommuniziert und in ganzheitliche Verbesserungsmaßnahmen umgesetzt? Oder gipfelt es höchstens in weder individuell noch stringent gestalteten Qualifizierungsmaßnahmen für die Verkaufsmannschaft, also z.B. Verkäufer-Seminaren zur Bedarfsermittlung?

Es geht also um die Frage der Perspektive, aus der Sie Ihr Unternehmen beleuchten. Jeder Unternehmer hat sein eigenes, je nach Fähigkeit zur Selbstkritik, mehr oder weniger objektiv zutreffendes Bild seines Unternehmens. Es bleibt jedoch Ihr persönliches, an eigenen Maßstäben und Interessen gemessenes und wird z.B. mit dem Ihrer Mitarbeiter, selbst dem engsten Führungskreis, keine 100%ige Übereinstimmung finden. Zu unterschiedlich, ja teilweise gegenläufig, sind die Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten, Prioritäten und Prozesse, Charaktere und Prägungen der handelnden Personen in Einkauf, Marketing, EDV, Controlling, Vertrieb oder Logistik. Aus Sicht erfolgskritischer Partner, bspw. Bank, Lieferant, Dienstleister oder Verband wird das jeweilige Bild Ihres Unternehmens umso mehr von dem Ihren abweichen. Und Ihr Mitbewerber wird Ihr Unternehmen mit seinen Augen auf Ihre für ihn gefährlichen Stärken sowie Ihre für ihn verwertbare Schwächen bewerten.

Jeder der Ihr Unternehmen betrachtet, hat seine eigene, von Absichten, Erwartungen und Interessen geprägte Perspektive. So auch Ihre Kunden. Kennen Sie sie?

Ich will Ihnen nicht zu nahe treten, aber meine Berufserfahrung macht mich recht sicher in meiner Behauptung, Ihre spontane Antwort, als erfahrener Unternehmer oder Manager, heißt: Ja! Und genau da liegen Fehler und Gefahr. Kundenorientierung beginnt zwangsläufig damit, möglichst viel über seine Kunden zu wissen. Wer ist überhaupt Ihr Kunde bzw. wer sollte es sein und warum? Sie können Ihre Kunden nach z. B. soziodemografischer oder psychologischer Typisierung in unterschiedliche Ziel- oder Stilgruppen einteilen. Sie werden in jeder Gruppe – männlich/weiblich, jung/alt, Familie/Single, etc. etc. – mit jeweils unterschiedlichen Erwartungen oder Bewertungen konfrontiert werden. Aber unabhängig von Größe des Geldbeutels und Wohnstil ist es, gerade in Ihrem beratungs- und planungsintensiven Segment von Küche und Bad, überhaupt ein Kunde? Ist es nicht vielmehr meist eine interagierende Gruppe von Menschen? Die Frau, die Ihr Unternehmen, Ihren Verkäufer, Ihre Produkte, Ihre Services, Ihre Präsentation völlig anders wahrnimmt, als der Mann, der ganz andere Erwartungen und Interessen mitbringt. Kinder, die ihre Wünsche und Vorlieben ebenso einbringen, wie die ältere Generation, die beim Möbelkauf vielleicht den warnenden Finger hebt oder ihr Ersparnis beiträgt. Selbst

Singles frönen ihrer Konsumfreude nicht unbeeinflusst von Lebensabschnittspartnern, Freunden, Meinungen aus Internetforen usw.

Sie wissen also wirklich umfassend und ausreichend um und über alle Ihre Kunden? Wirklich?

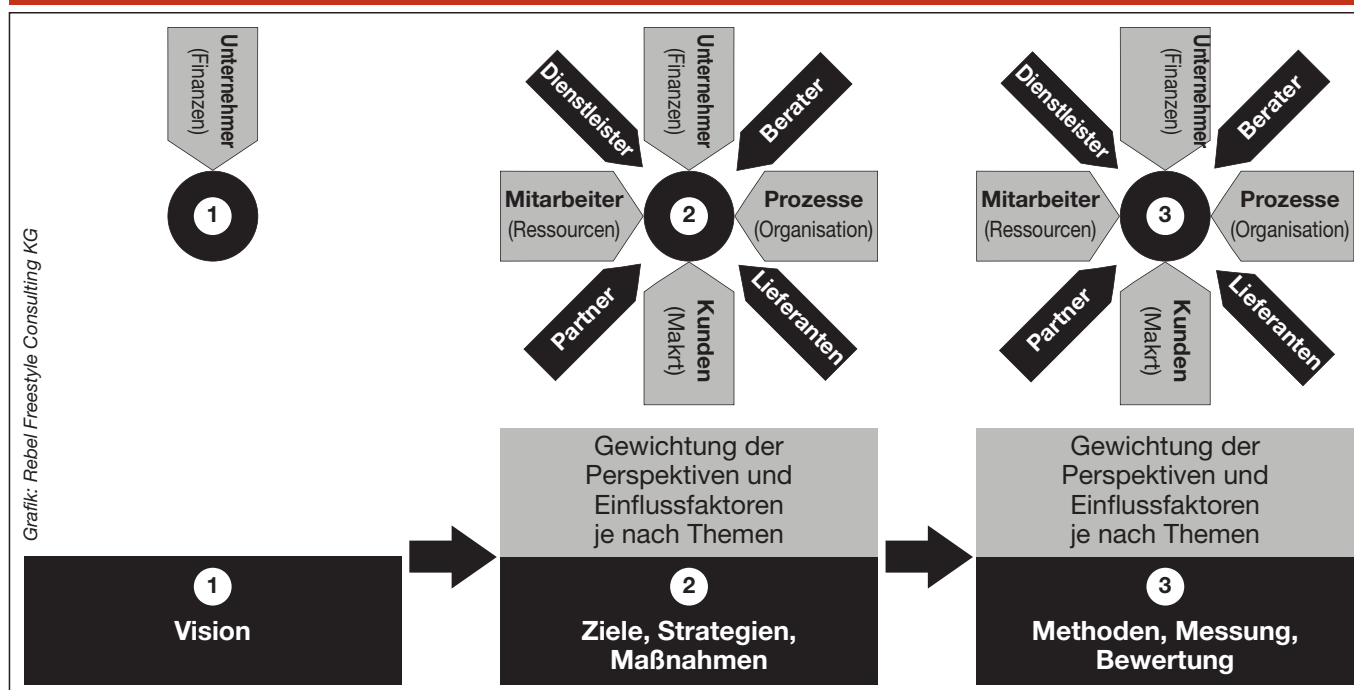
Ich glaube Ihnen das nicht, denn sonst hätte ich Ihren Namen bereits auf der Forbes-Liste der reichsten Menschen der Welt gefunden und Sie würden dies hier nicht lesen. Finden Sie sich damit ab: Sie vermuten zuviel und wissen zu wenig über Ihre Kunden! Es gibt in gesättigten Märkten nur einen Weg in eine erfolgreiche Handelszukunft, und der heißt Kundenorientierung:

„Gewinne messen, wie gut wir den Kunden dienen.“

(Ken Melrose, US-amerik. CEO The Toro Company, Autor, Dozent)

Kundenorientierung beginnt damit, sich am Kunden zu orientieren. Also seine Perspektive, seine Wahrnehmung und seine Maßstäbe anzusetzen. Und zwar an ausnahmslos allen Schnittstellen, an denen der Kunde Ihre Unternehmensprozesse zu spüren bekommt. Nachhaltig erfolgreich ist nur die ganzheitliche Betrachtung, die das gesamte Unternehmen und alle Abteilungen umfasst. Denn erst wenn auch z.B. Ihr EDV-Verantwortlicher, Ihre Buchhalterin und Ihr Lagerist verstanden haben, was Ihren Gast zum nachhaltig zufriedenen Kunden macht, können sie erworbenes Know-how sowie Erfahrung entfalten und

Erfolgskritische Perspektiven von der Vision bis zur Leistungskontrolle



engagiert sowie kreativ an der perfekten Gesamtleistung mitarbeiten. Es darf keine Abwicklung von Prozessen oder gar Kunden geben, nicht in Büro oder Lager, ebenso wenig wie in Marketing und Verkauf.

Warum? Weil Ihr Kunde zu viele Alternativen hat, als bei Ihnen einen Kauf zu tätigen, von dem Sie ihn nicht überzeugt haben. Weil es bis zu fünf Mal teurer ist, einen Neukunden zu akquirieren, als einen bestehenden Kunden wiederholt zu bedienen. Weil ein zufriedener und loyaler Kunde Ihnen vertraut und sich einfacher und öfter verführen lässt, mehr und teurer zu kaufen. Weil er Sie weiterempfiehlt und es keine effizientere Form der Werbung gibt.

Das echte und erfolgskritische Wissen um den Kunden muss erworben werden. Als Berater appelliere ich an Sie, keinen Berater danach zu fragen, was Ihre Kunden von Ihnen erwarten. Sie können Kundenorientierung nicht kaufen. Sie müssen Sie leben. Ihre Kunden sind diejenigen, die Ihr Interesse verdient haben. Sie zeigen Ihnen selbst auf, was sie von Ihnen erwarten, wie zufrieden sie mit Ihnen sind und was Sie noch erfolgreicher machen wird.

Es gibt inzwischen eine kaum überschaubare Anzahl von Anbietern, Methoden und Angeboten zur Analyse von Kundenerwartungen, Kundenorientierung, Kundenwahrnehmung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung oder Kundenloyalität. Obschon vieles auch den Möglichkeiten von kleinen und mittelständischen Unternehmen offen

Über Rebel Freestyle Consulting

Die Rebel Freestyle Consulting KG, gegründet am 1. Dezember 2006, mit Sitz in Bielefeld, ist ein kreatives, dynamisches und expansives Beratungs-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen. Die Alleinstellung liegt im konsequenten Anspruch auf Ganzheitlichkeit. Nach dem Selbstverständnis des Unternehmens schafft nur die Symbiose von Management, Marketing, Controlling und EDV echte Praxishöhe sowie nachhaltig wirksame Erfolge.
www.rebelfreestyle.de

Über den Autoren

Lior I.Yarom war nach seinem Studium der Politologie und Betriebswirtschaftslehre viele Jahre in der Möbelbranche tätig. Dabei zählt der Möbelhandel und die Möbelindustrie ebenso zu seinen Stationen wie ein Möbelein Kaufsverband. 2006 folgte schließlich mit Rebel Freestyle Consulting die Selbstständigkeit.



Eyetracking misst die bewussten und unbewussten Blickbewegungen und damit Wahrnehmung und Wirksamkeit von Kommunikation. (Foto: Mediablix IIT GmbH)

steht, ist die professionelle und kontinuierliche Nutzung leider eher die Ausnahme und dies wiederum oftmals der wesentliche Grund für die Krise.

Vorsicht bei der Wahl des richtigen Anbieters ist jedoch angebracht, kaum ein Markt ist so wenig in seiner Qualität durchschaubar, wie der der Marktforschung. Niemandem nutzen hauptberufliche Testkäufer, in ihrem Profil nicht abgesicherte Befragte, lustlos ausgefüllte oder nicht der individuellen Unternehmenssituation angepasste Fragebogen. Dennoch ist es – selbst für Handelskonzerne – absolut unumgänglich, professionelle Partner in solche Analysen einzubeziehen.

Aber das ist doch eigentlich eine spannende Herausforderung: Spielen Sie Kunde, entwickeln Sie Vertrauen und entscheiden Sie in einem Bereich, in dem Sie über keinerlei Fachkenntnisse verfügen, über eine wichtige Investition. Schwierig? Nicht mehr als für Ihren Kunden, aber Sie brauchen sein Geld mehr, als er Ihre Möbel. Also entscheiden Sie, am besten bevor es Ihr Mitbewerber tut, und zwar bspw. über:

Fokusgruppen

Sie bieten die Chance, in Kleingruppen von 8 – 12 Personen, idealer Weise homogen aus einer Zielgruppe gestaltet, die Erwartungen von Kunden detailliert herauszuarbeiten. Denn nur wenn Sie die unterschiedlichen Erwartungen Ihrer Kunden kennen, können Sie sich auf diese einstellen und sich, überzeugender als Ihre Mitbewerber, profilieren.

Verschiedene Formen von **Kundenbefragungen**, ob bezogen z.B. auf Stamm-, Impuls- oder auch Nichtkunden lassen Schlüsse auf Ihre Stärken und Schwächen in Ihrer Kundenorientierung zu. **Online-Feedback** ist eine moderne Variante, die

durch die enorme Kostenersparnis, Schnelligkeit sowie Einfachheit durch automatisierte Prozesse besticht.

Mystery-Shopping (verdeckte Testkäufe) oder **Mystery-Checks** (verdeckte Testberatungen) sind ein herausragendes Mittel, Ihr Unternehmen zuverlässig auf Herz und Nieren von echten Kunden überprüfen und bewerten zu lassen.

Eyetracking (Blickbewegungsanalyse) ist ein im Mittelstand hochinnovativer, bei Großunternehmen jedoch seit Jahren bewährter High-

Tech-Ansatz, die optische, also insbesondere auch die unbewusste und bei weitem entscheidende Wahrnehmung von Kommunikation und Präsentation der unterschiedlichen Kundenzielgruppen zu messen. Es ist immer wieder überraschend, wie eindeutig professionelle Eyetracking-Studien Fehler und konkrete Optimierungsansätze offenbaren, ob Website, Print- und Außenwerbung oder Verkaufspräsentation betreffend.

Die für Ihr Unternehmen optimale und nachhaltig wirksame Lösung wird eine individuelle Mischung verschiedener Methoden und auf Langfristigkeit ausgelegt sein. Harte Fakten sind relativ leicht zu erheben, zu strukturieren und täuschen, in schöne Grafiken verpackt, werthaltige Information vor. Es bleiben aber nackte Daten, deren freies Interpretieren erhebliche Gefahren der Fehleinschätzung birgt. Je besser die eingesetzte Methodik, desto umfassender erhalten Sie zusätzlich so genannte Softfacts, also das echte Wissen um die überwiegend emotionale Wahrnehmung, Bewertung und Begründung Ihrer Kunden.

Es muss nicht zwingend teuer werden, intelligente Lösungen sind oftmals gerade in Kleinunternehmen machbar, denn dort wird die direkte Kommunikation besonders intensiv gepflegt. Der Berater ist seriös, der Sie dabei unterstützt, den für Sie richtigen und bezahlbaren Weg zu finden, das Wissen um Ihre Kunden zunächst zu sammeln, zu analysieren und dann in praxisgerechte Maßnahmen umzusetzen, die wiederum aus Kundensicht auf Wirksamkeit überprüft werden. Und soviel Hilfestellung möchte ich Ihnen noch kostenlos geben: eine Ihnen evtl. angebotene Standardlösung wird niemals erfolgreich sein, denn weder Ihr Unternehmen, noch Ihre Kunde sind standardisiert.

„Jede Veränderung, die der Mühe wert ist, erfordert Hingabe, Herz und haufenweise Hartgeld.“

(Martin Kihn, US-amerik. Unternehmensberater, Journalist, Kolumnist, TV-Autor)