

## Kurstitel: Konsumentenpsychologie und Kundenbeziehungen Warum Organisationsstolz wichtig ist für die Kundenbeziehungen

Dr. Markus Hasenfratz

Mit welchen Massnahmen Kundenbeziehungen nachhaltig verbessert werden können ist ein Thema, das praktisch jedes Unternehmen betrifft. Als Kundenbeziehung sollte dabei jede Art von Beziehung betrachtet werden, die eine Person mit einer Organisation eingeht um eine Leistung in irgendeiner Form zu beziehen, und nicht nur eine Kaufbeziehung, bei dem eine Kundin/ein Kunde ein Produkt gegen ein Entgelt erhält.

Mit dem Anstreben einer hohen Kundenzufriedenheit allein kann sich nach neueren Erkenntnissen ein Unternehmen nicht mehr von anderen Unternehmen differenzieren. Dazu braucht es schon mehr, nämlich Kundenbegeisterung. Und wie wird diese erreicht? Ein wichtiger Faktor unter anderen ist der Organisationsstolz als besondere Form von Mitarbeiterstolz. Organisationsstolz hat aber auch noch ganz andere positive Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Mitarbeitenden. Welche Rolle Organisationsstolz bei der Bildung von Kundenbeziehungen spielt, soll im Folgenden näher beleuchtet werden.

### Von Kundenzufriedenheit zu Kundenbegeisterung

Von Kundenzufriedenheit spricht man, wenn sich die Erwartungen der Kundin/des Kunden mit den Erfahrungen decken, die sie/er mit einem Produkt oder einer Dienstleistung macht. In der heutigen Zeit ist eine Kundenbeziehung rasch beendet, wenn die Erfahrungen nicht die Erwartungen erfüllen, denn es gibt genügend Alternativen für die Kundin/den Kunden. Kundenzufriedenheit ist also zu einer Basisanforderung für eine Kundenbeziehung geworden.

Emotionale Verbundenheit von Kundinnen und Kunden ist langfristig gesehen viel wichtiger als eine hohe Zufriedenheit. Um emotionale Verbundenheit zu erreichen müssen die Kundinnen und Kunden *begeistert* werden. Dies geschieht etwa, wenn die Erwartungen der Kundinnen und Kunden nicht nur erfüllt, sondern sogar übertroffen werden. Mit einer solchen positiven Überraschung wird die Kundin/der Kunde auf der emotionalen Ebene positiv angesprochen, was sich wiederum positiv auf die Kundenbeziehung auswirkt. Emotional verbundene Kundinnen und Kunden kaufen mehr Produkte und Dienstleistungen, zeigen weniger Preissensibilität und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen.

### Organisationsstolz als wichtige Voraussetzung für Kundenbegeisterung

Die Frage, die sich nun stellt, ist: wie können Kundinnen und Kunden im Rahmen der Wirtschaftlichkeit tatsächlich überrascht werden? Um eine Kundin/einen Kunden zu überraschen und damit zu begeistern müssen Leistungen erbracht werden, mit denen die Kundin/der Kunde nicht rechnet. Vor allem im Bereich der Dienstleistungen ist die Serviceorientierung der Mitarbeitenden im Kundenkontakt eine wichtige Stellschraube, denn eine hohe Serviceorientierung schafft begeisterte Kunden. Etwa die Hälfte aller Auslöser von Kundenbegeisterung basieren auf zwischenmenschlichen Aspekten (wie Fachkompetenzen, Engagement) und Sozialkompetenzen (wie Freundlichkeit, Verlässlichkeit, Wertschätzung und Aufmerksamkeit). Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die Mitarbeitenden echte Begeisterung für ihre Tätigkeit aufweisen und stolz sind auf ihr Unternehmen.

### Wie Organisationsstolz entsteht: Mini-Exkurs in die Psychologie

Für das Empfinden von Organisationsstolz als spezielle Form von Mitarbeiterstolz braucht es drei Grundvoraussetzungen: erstens eine hohe Identifikation mit der Organisation, zweitens einen wahrgenommenen Erfolg der Organisation und drittens ein Zuschreiben (Attribution) des Erfolges auf die Fähigkeiten und Anstrengungen der Organisation. Wenn die Mitarbeitenden ihren Familien, Freunden und Bekannten berichten können, dass sie an bekannten und guten Produkten oder Dienstleistungen beteiligt sind, steigert das auch ihre gesellschaftliche Anerkennung.

Ein weiterer wichtiger Aspekt aus der Psychologie, den es zu beachten gilt, ist die Unterscheidung zwischen *Emotion* und *Einstellung*. Während eine Emotion ein kurz anhaltendes Phänomen ist, handelt es sich bei einer Einstellung um eine längerfristige Haltung.

In Bezug auf Organisationsstolz entsteht *emotionaler* Organisationsstolz als *kurzzeitige* Reaktion auf *einen* wahrgenommenen Leistungserfolg, während *einstellungsbezogener* Organisationsstolz eine *langfristige* Haltung als Ergebnis einer *Gesamtbewertung* der Unternehmenssituation darstellt.

Für das Erreichen von nachhaltiger verbesserten Kundenbeziehungen sollte ein Unternehmen versuchen, einstellungsbezogenen Organisationsstolz bei seinen Mitarbeitenden zu erzeugen. In einer Studie mit 252 Call-Center Mitarbeitenden wurde untersucht, welche Faktoren entscheidend waren für die Bildung von Organisationsstolz. Als wichtigste Faktoren wurden «Weiterbildung und Training» und «Abwechslung bei der Arbeit» identifiziert,

gefolgt von «störfreie Arbeit», «Unterstützung durch Vorgesetzte», «Handlungsspielraum» und «Vergütung».

### **Warum es Mitarbeitende braucht, die stolz sind auf ihre Organisation**

In psychologischen Studien wurde gezeigt, dass Organisationsstolz ein starker intrinsischer Motivationsfaktor ist und einen positiven Einfluss auf die Kundenorientierung hat. Als logische Folge davon reduziert Organisationsstolz auch die Wechselabsichten von Mitarbeitenden. Somit profitiert ein Unternehmen gleich in mehrfacher Hinsicht, wenn es ihm gelingt, bei seinen Mitarbeitenden Organisationsstolz als langfristige Einstellung zu bewirken. Nicht nur können sie mit einer besseren Serviceorientierung die Kunden begeistern und damit als zufriedene und loyale Kunden gewinnen, sondern die Mitarbeitenden bleiben dem Unternehmen auch länger erhalten.

### **Und was bedeutet das nun für das eigene Unternehmen?**

Egal in welchem Unternehmen Sie arbeiten, was immer für Produkte oder Dienstleistungen Sie anbieten oder verkaufen, Kundinnen und Kunden haben Sie immer! Wollen Sie diese für Ihren geschäftlichen Erfolg langfristig binden und von Ihrem Unternehmen begeistern, dann sollten Sie unbedingt dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeitenden stolz sind auf Ihr Unternehmen. Themen wie Weiterbildung und Training, Abwechslung bei der Arbeit, störfreie Arbeit, Unterstützung durch Vorgesetzte, Handlungsspielraum der Mitarbeitenden und nicht zuletzt die Vergütung sind Themen, die Sie unbedingt beachten sollten. Weitere oft genannte Faktoren sind aber auch Sinnhaftigkeit der Arbeit und Wertschätzung. Damit erreichen Sie nicht nur nachhaltig verbesserte Kundenbeziehungen, sondern Ihre Mitarbeitenden sind intrinsisch viel motivierter, leisten dadurch noch mehr und bleiben Ihrem Unternehmen erst noch länger erhalten. Möglichkeiten die eigenen

Mitarbeitenden zu begeistern und stolz machen, gibt es viele – funktionieren werden sie aber nur, wenn Sie sie auch tatsächlich anwenden.

### **Vertiefungsliteratur**

- Gouthier, M.H.J. & Rhein, M. (2011). Organizational pride and its positive effects on employee behavior. *Journals of Service Management, 22* (5), 633-649.
- Krämer, T., Gouthier, M.H.J., & Wulf K. (2013). Organisationsstolz im Customer Care Center. *Marketing Review St. Gallen, 3*, 34-43.
- Krämer, T. & Rhein, M. (2012). Mitarbeiterstolz im Dienstleistungsbereich. In: Reichwald, R., Franz, M., Hermann, S., & Schipanski, A. (Hrsg.): *Zukunftsfeld Dienstleistungen: Professionalisierung – Wertschätzung – Innovation* (S. 471 – 485). Wiesbaden.



Autor: Dr. Markus Hasenfratz