

Kundenorientierung stärken – Kundennähe verbessern Tipps für eine kundenorientierte Mitarbeiterentwicklung

"Es dauert keine 14 Tage, dann behandeln Mitarbeiter ihre Kunden genau so, wie sie selbst von ihren Chefs behandelt werden", hat *Sam Walton*, der Begründer von *Wal-Mart*, einmal gesagt. Die kundenorientierte Haltung eines Unternehmens beginnt bei den Führungskräften. Denn nur Mitarbeiter, die Mitarbeiterorientierung erleben, können Kundenorientierung leben.

Vor der Kundenorientierung steht also die Mitarbeiterorientierung. Dort, wo Führungskräfte sich über die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter hinwegsetzen, werden sich diese über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden hinwegsetzen. Wo Mitarbeiter hingehalten und verunsichert werden, passiert das gleiche den Kunden. Wo man nicht freundlich zu Mitarbeitern ist („Zu mir ist ja auch niemand freundlich!“), kann man keine Kunden-Freundlichkeit erwarten. Und dort, wo sich Mitarbeiter ohne wenn und aber bürokratischen Regeln und Normen beugen müssen, wird von Kunden das gleiche gefordert. Mitarbeiter mögen in diesem Spiel keine Wahl haben. Die Kunden haben es sehr wohl. Wenn uns Kunden was nicht passt, bleibt unser Portemonnaie einfach zu. Basta.

Von Kunden kann man eine Menge lernen

Die kundenorientierte Führung richtet die Mitarbeiter voll und ganz auf den Kunden aus. Fragen, die dabei immer wieder zu stellen sind, lauten:

- Wer und wie ist unser Kunde?
- Wie ‚tickt‘ er emotional?
- Was will und braucht er wirklich?
- Was ist gut und richtig für ihn?
- Was hält er von unserer Leistung?
- Was fängt er damit an?
- Wie können wir helfen, unsere Kunden erfolgreich und damit glücklich zu machen, so dass sie gerne immer wieder bei uns kaufen und dies der ganzen Welt erzählen?

Und wie erfahren wir all das? Nicht am grünen Tisch, nicht durch Studien und Statistiken, sondern nur durch regelmäßige, offene Dialoge mit den Kunden. Kundenorientiert führen heißt demnach: Nicht glauben, zu wissen, was der Kunde nötig hat und nützlich findet, sondern die Mitarbeiter dazu anhalten, *täglich* Kunden-Rückmeldungen einzuholen. Das heißt, wir sprechen mit dem Kunden, beobachten genau, schauen, was ihm gefällt, wohin er greift, und wann ein wohlwollendes Lächeln über sein Gesicht huscht. Wir stellen ihm nicht nur die richtigen Fragen sondern hören auch gut zu. Und achten auf die feinen Spuren seiner Gestik und Mimik. Denn unsere Körpersprache ist viel ehrlicher als das gesprochene Wort. Sie sagt uns eine Menge über die Begeisterung unserer Kunden, verrät aber auch ihre Gleichgültigkeit oder gar ihre

Abscheu. Kundenorientierung in diesem Sinne heißt dann nicht nur, dem Kunden Orientierung zu geben, sondern auch, vom Kunden Orientierung zu bekommen.

Gerade Vertriebs- und Marketingleiter müssen ganz verstärkt die Nähe zu Kunden und Mitarbeitern suchen. Von Kunden kann man eine Menge lernen. Sie geben uns oft die wertvollsten Tipps, was wir wie verbessern können. Und diese werden insbesondere bei *den* Mitarbeitern deponiert, mit denen Kunden vertrauensvoll zusammen arbeiten. Doch das meiste davon verschwindet lieblos auf Zettel gekritzelt im Verkaufskoffer, in irgendwelchen Aktenordnern, in nicht mehr auffindbaren Dateien und schließlich im Papierkorb. Weil sich ‚oben‘ niemand für die Ideen von ‚unten‘ interessiert.

Es macht viel Sinn, kundenorientierte Aktionen mit den Mitarbeitern gemeinsam zu entwickeln, anstatt alles von oben vorzugeben. Sonst heißt es schnell: „Die feinen Herren da oben haben doch überhaupt keine Ahnung, was hier unten los ist!“ Und dann wird den feinen Herren, mehr oder weniger subtil, sehr bewusst oder auch völlig unbewusst bewiesen, dass es genau *so* nicht geht. Oder man ergibt sich mit einem schulterzuckenden ‚Muss ja‘ unwillig in sein Schicksal. Druck erzeugt Gegendruck – oder Passivität und Rückzug. Nur: Interne Kriegsschauplätze und unbegeisterte, unengagierte, lethargische Nichtswoller können sich die Unternehmen gerade heute beim besten Willen nicht leisten. Denn nur Spitzenleistungen werden nachgefragt und kräftig weiterempfohlen. Und nur Spitzenleister erbringen Spitzenleistungen.

Wie aus Mitarbeitern Spitzenleister werden

„Der Mensch ist nicht auf Schlaraffenland programmiert, sondern auf Leistung“, sagt der Verhaltensbiologe *Felix von Cube*. Im Kern unserer Talente ist die Aussicht auf Spitzenleistungen am größten. Wir tun, was wir besonders gut können, auch besonders gerne, weil unser Körper Erfolg honoriert. Unser Gehirn ist ja, wie wir wissen, mit einem Belohnungszentrum ausgestattet. Es bedankt sich für gute Leistungen, für Siege und die Wertschätzung Dritter, indem es Glückshormone ausschüttet. Und dieser chemische Kick macht uns süchtig. Genau aus diesem Grund suchen wir aktiv nach Situationen, die Erfolge ermöglichen, und zwar nicht nur im privaten Bereich, sondern gerne auch bei der Arbeit. Dabei gilt: Die Menschen verstärken Verhalten, für das sie Anerkennung bekommen. Anerkennung und Wertschätzung sind wie reiner Sauerstoff. Sie lassen Leistungen katapultartig nach oben schnellen. Das Gegenteil positiver Aufmerksamkeit? Missachtung oder, schlimmer noch, manipulative Lobhudelei, Entwürdigung und verbal oder nonverbal gezeigte Verachtung. All dies erstickt jedes Wollen im Keim.

Mitarbeiter sind interne Kunden

Neben Wertschätzung und Respekt sind Transparenz und eine offene, heitere Kommunikation sowie das konsequente Involvieren und 'Empowern' der Mitarbeiter also die entscheidenden Faktoren auf dem Weg zu Spitzenleistungen. Für die Führungskraft bedeutet all das: Den Mitarbeiter als internen Kunden behandeln. Die Schlüsselfrage lautet:

| |
|--|
| <p>Hätte ich meinen besten Kunden so behandelt, wie ich gerade meinen Mitarbeiter behandelt habe?</p> |
|--|

So wie die an loyalen Kunden interessierten Unternehmen diese ständig befragen, so befragen erstklassige Führungskräfte regelmäßig ihre Mitarbeiter. Hier ein paar Formulierungsvorschläge, aus dem Blickwinkel des Mitarbeiters betrachtet:

- Was mir in diesem Unternehmen am besten gefällt, ist:
- Was mir in diesem Unternehmen am meisten fehlt, ist:
- Was sich an meinem Arbeitsplatz konkret verbessern ließe:
- Ich biete an, folgende Aufgaben zu übernehmen:
- Ich biete an, folgende Aufgaben abzugeben:
- Mein größter Wunsch an meine Führungskraft ist:
- Woran ich bei mir selber arbeiten möchte:
- Was mir besonders am Herzen liegt:

Die Antworten, egal ob anonym eingereicht oder im Rahmen eines vertrauensvollen Gesprächs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entwickelt, geben wertvolle Hinweise für das weitere Vorgehen auf dem Weg zu Spitzenleistungen. Vorgesetzte sind oft schier baff erstaunt über den Ideenreichtum und das hohe Maß an Engagement, wenn Mitarbeiter endlich mal aus sich herausgehen und volle Leistung zeigen dürfen.

Mitarbeiter kundenorientiert führen

Führungskräfte haben heute die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es dem Mitarbeiter möglich machen, ihr Bestes für den Kunden geben zu können *und zu wollen*. In meinem Buch *Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität* propagiere ich unter anderem die kundenorientierte Mitarbeiterführung. Sie ist folgendermaßen geprägt:

- Management by walking and talking around
- Der Kunde ist in Gesprächen und Meetings ständig positiv präsent.
- Mitarbeiter werden als interne Kunden gesehen – und auch so behandelt.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit wird regelmäßig gemessen und ist hoch.
- Die Führungskraft lebt Kundenorientierung deutlich sichtbar vor.
- Die Ziele der Mitarbeiter sind auf Kundenorientierung ausgerichtet.
- Die Mitarbeiter werden in die Gestaltung aller Prozesse aktiv eingebunden.
- Über kundenorientierte Einstellungen wird regelmäßig gesprochen.
- Kundenorientiertes Verhalten wird gefördert, gemessen, gelobt und belohnt.
- An kundenorientierter Prozess-Optimierung wird ständig gearbeitet.

„Management by walking and talking around“ ist ein Management der Nähe und der kurzen Wege. Der Chef verfolgt dabei nicht nur die „Politik der offenen Tür“, er macht sich vielmehr auf den Weg durch die Firma. Er geht seine internen Kunden besuchen – genau so, wie der Außendienst das ja auch macht. Und er dialogisiert mit seinen Mitarbeitern: „Wie läuft es? Wo klemmt es? Was könnte man besser machen? Was würden Sie an meiner Stelle tun?“ Und das macht er täglich, am besten zur gleichen Zeit, damit die Mitarbeiter sich darauf verlassen können. Und sich schon mal Gedanken machen.

Auf seinem rituellen Morgenrundgang begrüßt der Vorgesetzte von sich aus seine Mitarbeiter - erwartet also nicht, dass die Mitarbeiter *ihn* grüßen. Er kümmert sich

vorrangig um die Menschen, und erst danach um die Sache (aufgeräumte Regale, laufende Maschinen, Akten, Präsentationen). 'Mensch vor Sache' heißt das Prinzip. Er schenkt den Mitarbeitern seine uneingeschränkte, aufrichtige Aufmerksamkeit und hört, was sie zu sagen haben. Hierdurch erfährt er am schnellsten etwas über Stimmungen und erhält laufend neue Ideen. Bei Problemen kann er sofort reagieren und gegensteuern. Die Mitarbeiter spüren, wie wertvoll sie für den Betrieb sind. Und was er selbst zu sagen hat, kommt unverzüglich unter die Leute.

Die Autorin:

Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirt und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über zwanzig Jahre lang hatte sie Führungspositionen in Vertrieb und Marketing verschiedener nationaler und internationaler Unternehmen inne und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten.

Heute ist sie als Management-Consultant und Buchautorin tätig. Ihre Schwerpunkte sind: Total Loyalty Marketing, marketingorientiertes Management-Coaching, Impuls-Vorträge, Workshops und Seminare. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent Speakers‘.

Außerdem ist sie Dozentin an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) und hat einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Deggendorf im Fachbereich Unternehmensführung sowie im MBA-Studiengang Gesundheitswesen.

Kontakt: www.anneschueler.de oder info@anneschueler.de



Buchtipps:

Anne M. Schüller

Zukunftstrend Kundenloyalität

Endlich erfolgreich - durch loyale Kunden

BusinessVillage, 2. erw. Aufl. 2005, 116 Seiten

ISBN 3-934424-53-8, € 21,80

eBook: PB-567, € 14,80

Anne M. Schüller

Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität

Endlich erfolgreich - durch loyale Mitarbeiter

BusinessVillage 2004, 126 Seiten

ISBN: 3-934424-70-8, € 21,80

eBook: PB-588, € 14,80