

Kundenfokussierte Kommunikation

Von Anne M. Schüller (www.anneschueller.de)

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was wahre Kundenfokussierung bedeutet und wo Unternehmen diesbezüglich heute stehen (sollten)
- weshalb wahre Kundenfokussierung Unternehmen unkopierbar und damit zukunftssicher macht
- wie eine kundenfokussierte Kommunikation in ausgewählten Unternehmensbereichen gelebt werden kann und was hierbei zu verändern ist:
 - in der internen Kommunikation
 - in Leitbild und Verhaltensgrundsätzen
 - im Vertrieb
 - in der Marktforschung
 - in der Werbung
- wie die Kommunikationsverantwortlichen als Treiber einer kundenfokussierten Unternehmenskultur agieren können.

Inhalt

1. Kundenfokussierung: Status quo vs. Notwendigkeit
2. Der Kunde ist der wahre Boss
3. Was Kundenfokussierung heute bedeutet
4. Eine kundenfokussierte Unternehmenskultur ist unkopierbar
5. Kommunikationskultur beginnt im Innen
6. Unternehmenssprache entlarvt
7. Über Manager-Speak und Fachjargon
8. Ein kundenfokussiertes Leitbild entwickeln
9. Die kundenfokussierte Kommunikation im Vertrieb
10. Hautnah am Kunden sein
11. Statt üblicher Fragebogen: Fokussierende Fragen stellen
12. Irreführende Versprechen in Werbung und PR
13. Das Kundenkontaktpunkt-Management
14. Empfehlungen für Kommunikationsverantwortliche
15. Weiterführende Literatur

Kundenfokussierung: Status quo vs. Notwendigkeit

#Studienergebnisse Excellence Barometer#

Kundenorientierung ist in vielen Unternehmen nur ein Lippenbekenntnis. So kommt der Kunde in 85 Prozent aller Unternehmensorganigramme nicht einmal vor. Dies ergab eine repräsentative Befragung von 300 deutschen Unternehmen im Rahmen der Studieninitiative Excellence Barometer (ExBa) 2008. In 29 Prozent aller Organigramme, so die Untersuchung, sind übrigens noch nicht einmal die Mitarbeiter präsent. Die Vertriebschefs und Marketingleiter, die als ‚Advokaten der Kunden‘ fungieren und deren Interessen vertreten könnten, sind lediglich bei 49 respektive 42 Prozent aller Studienteilnehmer in der obersten Hierarchieebene angesiedelt.

66 Prozent der Befragten haben zwar ein schriftlich formuliertes Unternehmensleitbild, doch in nur einem Drittel aller Fälle stehen dabei Aussagen zum Thema Kunde im ersten Satz. Für zwei Drittel aller deutschen Unternehmen steht der Kunde also nicht an erster Stelle. Übrigens fand sich der Kunde bei den erfolgreichen Unternehmen zu immerhin 43 Prozent im ersten Satz. Das bedeutet: Wer den Kunden stärker in den Fokus rückt, wird erfolgreicher sein.

#Studienergebnisse des IFAM Instituts#

Eine 2007 online durchgeführte Studie des IFAM Instituts aus Düsseldorf ergab: Manager, die neu ins Unternehmen kommen, beschäftigen sich zuerst mit den Kosten, den Finanzen, der Organisation und den Mitarbeitern. Die Kunden werden kaum beachtet. An der Befragung hatten 211 Manager aus Konzernen und mittelständischen Unternehmen teilgenommen. Die Studie bestand aus einer einzigen offenen Frage: „Wenn Sie ein Unternehmen nicht kennen – welche

fünf Aufgaben würden Sie unabhängig von einer Detailanalyse auf jeden Fall anfassen?“. Weniger als fünf Prozent der Befragten nannten spontan die Wertschöpfung, die durch eine intensivere Auseinandersetzung mit den Kunden verbessert werden könne. Der Kunde kam also zum Schluss.

#Der Kunde gehört an die erste Stelle#

In Zeiten hoher Wechselbereitschaft und nachlassenden Kundenvertrauens sind solche Ergebnisse alarmierend. Denn letztlich entscheidet der Kunde über das Leben und Sterben eines Unternehmens – und das wird er in Zukunft immer gnadenloser tun. Wer heute patzt, erhält von anspruchsvollen Kunden morgen keine zweite Chance mehr. Deshalb gehört der Kunde an die erste Stelle.

#Sonntagsthemen vs. tatsächliches Tun#

Dabei zählt allerdings *nicht* das, was in wohlklingenden Sonntagsreden, aufwändigen Geschäftsberichten und weichgespülten Pressemeldungen ertönt, sondern vielmehr das, was von montags bis freitags im Unternehmen tatsächlich gelebt wird – und zwar aus Sicht des Kunden betrachtet. Dies erfordert nicht nur ein Umdenken in vielen Führungsetagen, sondern auch sichtbare organisatorische Schritte, etwa wie folgt:

- Der Kunde erhält die oberste Stelle im Organigramm.
- Der Kunde steht ganz vorne im Unternehmensleitbild.
- Der Kunde ist Tagesordnungspunkt Nr. 1 in jeder Besprechung.
- Sein Interessenvertreter heißt CCO (Chief Customer Officer) und dieser ist Mitglied der Geschäftsleitung.

- Alle Abteilungen beschäftigen sich zunächst mit dem, was Kunden wollen und erst dann mit sich selbst.

Solches Vorgehen tritt (hoffentlich) dann auch die richtigen Fragen los: Was bedeutet das nun für uns? Was wollen und müssen wir ändern? Wie holen wir den Kunden in jedem Bereich und in jeder Abteilung ins Boot? Und wie können wir die Arbeit der Mitarbeiter noch wirkungsvoller auf die Kunden ausrichten?

#Kundennähe in der Chefetage#

Ein erster konkreter Schritt könnte heißen: mehr leibhaftige Kundennähe für die Führungselite. Denn viele Manager kennen ihre Kunden nur noch aus Budgetbesprechungen und Marktforschungsberichten. Doch Hörensagen reicht nicht. Wer wissen will, was Kunden wirklich brauchen, wie sie ticken, was sie *eigentlich* mögen und wie man sie zum Immer-wieder-kaufen-wollen bringen kann, der gehe öfter mal raus, beobachte sie und rede persönlich mit ihnen! Von Kunden kann man eine Menge lernen. Dies vor allem dann, wenn sie unangenehme Dinge sagen. So können gerade anspruchsvolle Kunden als Ideengeber und ‚schwierige‘ Kunden als Leistungstreiber nach innen genutzt werden. Unternehmen müssen *täglich* neu in Erfahrung bringen, was deren Kunden wirklich wollen, um in Rekordgeschwindigkeit auf Marktveränderungen zu reagieren.

Der Kunde ist der wahre Boss

#Der Kunde hat die Macht übernommen#

Das Machtverhältnis zwischen Anbieter und Verbraucher hat sich umgekehrt. Der Kunde hat sich vom passiven Konsumenten zum hoch vernetzten, bestens informierten, kritischen, aktiven Marktgestalter und Kaufverhaltensbeeinflusser gewandelt. Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen 'verkauft' gespielt wird. Der Kunde ist der wahre Boss. *Er* stellt die Anforderungen und die Unternehmen führen sie aus – und zwar bitte möglichst sofort!

#Geldscheine sind Stimmzettel#

Wer nicht nach den Regeln der Kunden spielt, spielt morgen nicht mehr mit. Denn Geldscheine sind Stimmzettel. Damit wählen wir, oder wir wählen ab. Wenn nämlich dem Kunden was nicht passt, bleibt sein Portemonnaie einfach zu. Und er erzählt der ganzen Welt, warum!

#Kundenbehandlung ist oft '2. Klasse'#

Man braucht kein Detektiv zu sein, um in jedem x-beliebig gewählten Unternehmen kundenfeindliche Prozesse, Strukturen, Sprach- und Verhaltensweisen aufzuspüren. Viel zu oft wird uns Kunden immer noch erklärt, wie die Dinge zu laufen haben, wer für uns zuständig ist, dass man dieses zu tun und jenes zu lassen hat. Kundenmobbing kommt überall vor. Als Sprachcomputer getarnte Kundenvergraulungsprogramme, Zerberusse in der Telefonzentrale und Warenbewacher im Handel machen uns fertig. Und oft genug finden wir uns in der entwürdigenden Bittsteller-Rolle wieder.

#Wie man Kunden vertreibt.#

Unternehmen geben oft so unglaublich viel Geld aus, um neue Kunden zu gewinnen. Doch kaum sind sie endlich eingefangen, wird an allen Ecken und Enden

gespart: Mitarbeiter werden nicht trainiert, es sind zu wenige da, sie haben keine Lust – oder Frust. Sie werden schlecht geführt, sie haben keine Ressourcen, keinen Spielraum und keine Ideen, um Kunden zu begeistern und schließlich zu loyalisieren. Die Kunden sollen sich einfügen, sich nicht so anstellen und parieren. Diese allerdings fühlen sich gelangweilt, falsch verstanden, vernachlässigt, von oben herab behandelt - und schließlich vertrieben.

#Kostensenken vor Kundenzufriedenheit?#

Die grundsätzliche Frage muss also lauten: Was ist gut und richtig *für den Kunden*? Doch immer noch heißt in vielen Unternehmen die strategische Entscheidung: Kostensenken vor Kundenzufriedenheit. Zahlungsbereitschaften werden abgegriffen, anstatt Kunden zu betören. Seelenlose ‚Taschenrechner‘, Technokraten und manchmal sogar Menschenschinder haben das Sagen. Sie ersticken jede Kreativität im Keim. Die Folge: ideenlose Chefs, lähmende Bürokratie, ängstliche Führungskräfte und verängstigte Mitarbeiter – und Kunden, die schnellstens wieder das Weite suchen.

Was Kundenfokussierung heute bedeutet

#Perspektivenwechsel erforderlich#

Kundenfokussierung heißt, alle Ressourcen des Unternehmens auf *das* zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: die Kunden. Dies bedeutet, die Perspektive zu wechseln, von außen nach innen, also vom Kunden her zu denken und zu handeln. Dies ist sowohl eine Sache der Einstellung als auch eine Sache des konkreten Verhaltens. Kundenfokussierung macht aus der guten

alten ‚Unique selling Proposition‘ (USP) eine ‚Unique satisfaction Proposition‘ und aus dem ‚Point of Sale‘ (POS) einen ‚Point of Purchase‘ (POP). Nicht die Kunden haben sich mit technischen Geräten abzuquälen („Die sollen gefälligst die Gebrauchsanweisung lesen!“), die Geräte sollen den Kunden verstehen. Alles wird aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet.

#Kundenverliebt statt selbstzentriert#

Dabei gilt es, sich aus der Selbstzentrierung („Unser Produkt ist der Star.“) zu lösen und die Bühne freizuräumen vom Ego der Manager („Unser Ziel ist die Weltmarktführerschaft.“). Ins Scheinwerferlicht gehören vielmehr die Probleme, Hoffnungen, Sehnsüchte, Wünsche und Träume der Kunden. Mit der Präzision eines Laserstrahls wird gesucht und gefunden, was beim Kunden Kauflust, Bleibe-Freude und Empfehlungsbereitschaft weckt.

#Möglichkeitsräume für Mitarbeiter schaffen#

Dies kann allerdings *nicht* durch standardisierte Prozesse, dicke Handbücher, vorformulierte Telefonleitfäden und strenge Betriebsanweisungen entstehen. Und auch nicht durch teure CRM-Software. Eine kundenfokussierte Einstellung findet vielmehr freiwillig in den Köpfen *und* Herzen der Mitarbeiter statt. Deren Wollen lässt sich nur in Spielräumen entfalten und eben *nicht* durch Regeln erzwingen. Feste Standards sichern zwar das Serviceniveau nach unten ab, lassen aber kaum Bewegungsfreiheit, um außer der Reihe und über die Norm hinaus kundenfreundlich zu agieren.

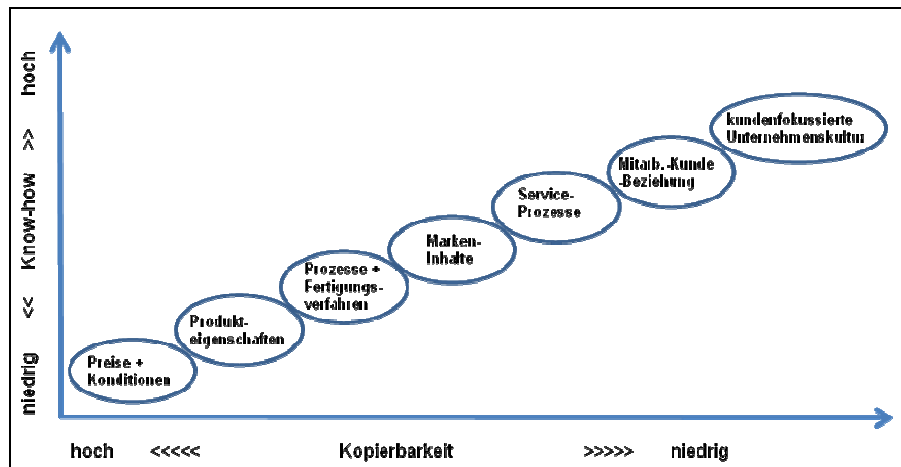
#Mittelmaß ist vom Aussterben bedroht#

So erstarrt alles im Zwangskorsett der Mittelmäßigkeit. Nur: Mittelmäßigkeit will

heutzutage niemand mehr kaufen. Es ist also wichtig, Möglichkeitsräume nach oben zu schaffen. Hierbei vonnöten sind ein kundennahes Management, eine kundenfokussierte Unternehmenskultur und auch ein neuer Sprachstil: die kundenfokussierte Kommunikation.

Eine kundenfokussierte Unternehmenskultur ist unkopierbar

Unternehmen müssen danach trachten, nicht nur aus der Austauschbarkeit, sondern vor allem aus der Kopierbarkeit herauszukommen. So sind Preise in vielen Branchen heutzutage innerhalb von Minuten kopierbar. Produkte sind gelegentlich schon kopiert, bevor sie auf den Markt kommen, Prozesse und Fertigungsverfahren innerhalb von Wochen oder Monaten. Marken schaffen höchstens noch durch Emotionalisierung einen fühlbaren Unterschied.



Überleben im Markt heißt: Raus aus der Kopierbarkeit! Hierzu wird vor allem ein hohes Know-how im Bereich der Soft-Skills benötigt.

Am schwersten zu kopieren ist ein exzellenter Service, der immer neue Überraschungen bereithält sowie eine von Kompetenz, Sympathie und Vertrauen getragene Mitarbeiter-Kunde-Beziehung. Dies summiert sich zu einer durch und durch *kundenfokussierten* Unternehmenskultur. Sie stellt den einzigartigen, unverwechselbaren Gen-Pool eines Unternehmens dar. Sie ist unkopierbar.

Kommunikationskultur beginnt im Innen

#Wie über Kunden gesprochen wird#

Haben Sie auch solche Horrorkunden, die sich unmöglich benehmen und allen das Leben zur Hölle machen? Haben Sie nichts als Pfeifen im Vertrieb und Zickenkrieg im Großraumbüro? Welche ‚lustigen‘ Sprüche über ätzende Kunden und herrische Bosse hängen bei Ihnen an den Pinnwänden rum? Bei Behörden heißen die Kunden ‚Antragsteller‘, in Banken nennt man sie ‚Risiko‘. Im Hotel ist der Gast eine Nummer. Im Restaurant sitzen Schweineschnitzel und Rinderbraten. ‚Urnenöffnung‘ sagt das Servicepersonal in Ausflugslokalen, wenn ein Bus mit älteren Herrschaften kommt. Und das sind nur einige Beispiele von vielen.

#Wie ein ‚Feindbild Kunde‘ entsteht#

Ob es den Mitarbeitern möglich ist, das positive in einer Kundenbeziehung zu sehen, hat maßgeblich mit dem Sprachstil zu tun, der im Unternehmen gepflegt wird. Macht das Management immerzu den schwachen Markt, die Nachfrageverschiebungen, die Tücken der Konkurrenz oder die miese Performance anderer Abteilungen für Misserfolge verantwortlich, so werden die Mitarbeiter schnell das gleiche tun. Hört der Mitarbeiter ständig Negativ-Geschichten über ätzende Kunden, Nörgler und Querulanten, oder

sieht er, wie sein Chef dies toleriert oder selber tut, dann wird das seine eigene Einstellung färben. So entwickelt sich schließlich ein ‚Feindbild Kunde‘.

#Wie über Mitarbeiter gesprochen wird#

In vielen Unternehmen nennt man die Mitarbeiter immer noch Untergebene. Ein wahres Unwort ist dies, denn wer will wohl freiwillig unten und ergeben sein? In manchen Betrieben ‚heißen‘ die Mitarbeiter so: FX-RES-SHM-SAL-R3-BER oder MC-CEB-CUC-RCC-CH-ODM-1. Bei einem Caterer nannten die Führungskräfte ihre Aushilfen ‚Söldner‘ – und wunderten sich über deren Mangel an Engagement. „So etwas Idiotisches habe ich schon lange nicht mehr gehört! Bin ich denn hier von lauter Schlafmützen umgeben“, tobt der Chef im Abteilungsmeeting. „Und mit solchen Nieten muss ich mich herumschlagen“, klagt er während der Vorstandssitzung. So sehen die Reaktionen schwacher Chefs aus, die Angst um ihren Status haben und Andere erniedrigen und fertigmachen müssen, damit ihre eigene Kleinheit nicht so auffällig ist. Für Vorgesetzte mit wenig Selbstvertrauen stellen gute Mitarbeiter wohl eine ständige Bedrohung dar. Allerdings: Wer seine Mitarbeiter zu ‚kleinen Würstchen‘ macht, wird von ihnen nichts Großes erwarten können! Denn Sprache prägt Denkweisen – und damit auch Verhalten.

#Sprache prägt Denke – und Verhalten#

Durchforsten Sie doch einmal die Sprachqualität Ihrer gesamten Unternehmensorganisation - und misten Sie gnadenlos aus. So kümmern sich Sachbearbeiter um Sachen - und nicht um Menschen. In Wartezimmern muss man warten. Patienten kommen aber zum Gesundwerden - und nicht zum Warten! An einer Anmeldung werden Besucher wie

Bittsteller behandelt und von oben herab bedient. „Sie dürfen diesen Antrag schon mal ausfüllen“, heißt es dann. Nur: Ein Kunde, der darf oder muss, kommt sicher nicht wieder.

Unternehmenssprache entlarvt

Ich habe in einem Unternehmen gearbeitet, da wurden unliebsame Mitarbeiter ‚zum Abschuss freigegeben‘. Ein besser nicht genannter Abteilungsleiter berichtete mir, dass sein Chef die versammelten Führungskräfte im Meeting schon mal als ‚augenlose Würmer‘ bezeichnet. Und es gibt sicher noch Schlimmeres. Wie sonst ließe sich der unglaubliche Erfolg von Büchern wie ‚Und morgen bringe ich ihn um‘ von Katharina Münk oder ‚Der Arschloch-Faktor‘ von Robert I. Sutton erklären?

#Wie innen so außen#

Bei Ihnen geht es intern auch so hemdsärmelig zu? Da sind die Sitten rau, die Späße derbe? Dann betreiben Sie doch einmal Sprach-Hygiene! Denn wie die Menschen drinnen im Unternehmen miteinander umgehen, genauso werden sie es draußen beim Kunden tun. Ein mitarbeiter- und kundenfreundliches Klima zu schaffen heißt auch, mit Sprache achtsam umzugehen.

#Nomen est omen#

Nomen est omen. Werber kümmern sich ihrem Titel zufolge um Werbung und nicht um Kunden. Produktmanager sind in ihre Produkte, nicht aber zwingend in die Kunden ‚verliebt‘. Vertriebsleiter sorgen sich um Absatzkanäle und Vertriebssteuerung, anstatt ums Kundenfaszinieren. Controller drohen mit Kontrolle. Heißt hingegen die gleiche Funktion

„Business Support“, so spürt man gleich die helfende Hand. Verfrachtet man seine Leute ins „Backoffice“, so bleiben diese hintendran – und sogar die Kunden gehen schlecht mit ihnen um. Im Callcenter kann man aus „kalten“ Begriffen wie Inbound und Outbound auch „warme“ Begriffe wie Service und Dialog machen. Denn jedes Wort erzeugt ein Bild in unserem Gehirn – sei es positiv oder negativ – und führt zu dementsprechenden Reaktionen.

#Verlierer- oder Gewinner-Vokabular?#

Wer seine Mitarbeiter Leistungsträger nennt, entmenschlicht sie. Über „Humankapital“ will ich schon gar nicht mehr reden. Insgesamt betrachtet: Ist der Sprachstil bei Ihnen verletzend („Sind Sie so borniert oder tun sie nur so?“) oder vielmehr konstruktiv („Ich möchte mit Ihnen gemeinsam etwas klären, was mir sehr am Herzen liegt.“)? Benutzen Sie Verlierer- oder Gewinner-Vokabular? Beispielsweise müssen Mahnschreiben nicht unfreundlich klingen, nur damit sie rechtlichen Standards genügen.

#Beispiel Hotellerie#

Kürzlich war ich in einem Hotel, in dem man morgens noch von einem Menschen - und nicht von einer Maschine – telefonisch geweckt wurde. „Wie schön, ein Mensch weckt mich“, sagte ich. „Kein Problem“, war die Antwort. Als ich später beim Frühstück was wollte, war es wieder kein Problem. Länger im Zimmer zu bleiben war überhaupt kein Problem. Die Rechnung neu zu schreiben war, Sie ahnen es schon, auch kein Problem. Ich nenne es seitdem das „Problem-Hotel“. Niemand hatte sich darüber Gedanken gemacht, welche negativen Schleier diese Wortwahl über einen ansonsten wohlwollenden Gästekontakt legt. Es macht einen himmelweiten Unterschied, ob Mitarbeiter ständig „kein Problem“

oder besser ‚klar, gerne‘ sagen. Und dieser Unterschied wird sich – vorausgesetzt, das ‚gerne‘ hört sich dann auch an wie ‚gerne‘ – auf Dauer in der Kasse bemerkbar machen.

#Fünf magische Worte#

Fünf magische Worte bewirken manchmal wahre Dialog-Wunder: bitte, danke, gerne, Entschuldigung, klasse (prima, toll, fein, sehr schön, ausgezeichnet). Auch wenn wir hier bei Banalitäten angekommen zu sein scheinen, über dieses Thema muss gesprochen werden. „Den Chefs ist nicht bewusst, was sie alles anrichten, wenn sie nicht einmal die Grundregeln eines höflichen Miteinanders beherrschen. Gerade ein Bitte oder Dankeschön ist oft nicht mehr drin: ‚Suchen sie mir dies, bringen Sie mir das, geht es bis heute Mittag, wie lange soll ich noch warten?‘ ... das ist der Umgangston, der vorgelebt wird und dann von den Mitarbeitern dementsprechend an die Kunden weiter gegeben wird. Für mich hat es den Anschein, als ob die alle mit dem Expresszug durch die Kinderstube gerauscht sind“, schreibt mir eine Leserin. Das Schlimmste dabei: Wie ein Domino-Effekt kaskadiert positives wie negatives Verhalten der Führungsspitze über alle Hierarchie-Stufen nach unten – und schwappt dann zum Kunden rüber.

Über Manager-Speak und Fachjargon

#Die Ausdrucksweise des Führungskreises#

Nun zur Ausdrucksweise des Führungskreises: Ist deren Kommunikation empfängerorientiert und zielgruppengerecht? Oder ist sie vage, umständlich, nichtssagend, langweilig, akademisch, floskelhaft und fremdwortgespickt? Genau damit öffnet sich nämlich eine vergiftende Kluft zwischen oben und unten - und

dies verhindert Erfolg. Ist die Sprache hingegen klar und deutlich, konkret und verbindlich, anschaulich und motivierend, bildhaft und für jeden verständlich, dann sorgt dies für Nähe, für Leistungswillen und schließlich für gute Ergebnisse.

#Business-Kauderwelsch#

Nicht nur Experten und Wissenseiten glauben immer noch, mit Fachjargon Eindruck schinden zu können. Auch Führungskräfte und Marketingverantwortliche schmücken sich gerne mit einer recht kryptischen Sprache: dem Manager- und Marketing-Speak. Ein merkwürdiges Business-Kauderwelsch ist dies, substantivierend und unnahbar kühl, gespickt mit abstrakten Begriffen und Insider-Englisch. „In den vergangenen 40 Jahren hat sich ein ziemlich abwegiger Glaube beharrlich gehalten: Wenn sich jemand verständlich ausdrückt, ist er ungebildet.“ Das sagte der kürzlich verstorbene Managementvordenker Peter Drucker in einem Interview mit dem Harvard Business Manager.

#Unser Hirn mag es einfach.#

Jedoch: Unser Hirn mag es anschaulich und einfach. Vernebeltes Geschwafel zu entschlüsseln kostet zusätzliche Arbeit, Zeit und Geld. Allzu oft setzen Manager einfach voraus, dass die Zuhörer unter den verwendeten Begriffen alle das gleiche verstehen. Das tun sie aber nicht. Die Angesprochenen nicken zwar höflich, um sich jedoch nicht lächerlich zu machen, fragt keiner nach. Jeder reimt sich selbst was zusammen oder konsultiert den Flurfunk. Die Folge: Allgemeine Verwirrung, Fehlinterpretationen und Missverständnisse, die zu falschen Schlüssen und schließlich zu Fehlentscheidungen führen können. Schlechte Kommunikation beinhaltet also hohe Risiken und kann sehr, sehr teuer werden.

#Was wir nicht verstehen, kaufen wir nicht.#

Es zeugt weder von Respekt noch von Einfühlungsvermögen, mit mysteriösen Wortungeheuern brillieren zu wollen, die Wichtigkeit heucheln und oft doch nur luftleere Worthülsen sind. Wie ein Geheimcode grenzt solche Sprache aus und degradiert andere zu Laien. Verstanden zu haben: Das verschafft uns ein gutes Gefühl. Was hingegen nicht verstanden wird, verunsichert. Man kommt sich klein und doof dabei vor. Nur: Kann dies wirklich das Ziel einer Führungskraft sein? Die Mitarbeiter haben vielleicht keine Wahl. Wenn das allerdings einem Kunden passiert, dann verweigert er sich. Denn was wir nicht verstehen, das kaufen wir nicht.

#Schlechte Kommunikation ist teuer#

Fachjargon, kundenferne Erläuterungen und unverständliche Anleitungen führen nicht nur zu Ablehnung, schlechter Mundpropaganda und Umsatzeinbußen. Sie verursachen auch Anwendungsfehler, die Unbehagen, Reklamationen und Schadenersatz zur Folge haben können. Oder sie lassen die Hotlines heißlaufen, weil Korrespondenz, Gebrauchsanweisungen und Geschäftsbedingungen wie ein Buch mit sieben Siegeln erscheinen. Für Behörden wurde das einmal wie folgt berechnet: Eine Verwaltung verschickt 10.000 Bescheide im Jahr. Wenn nur bei jedem vierten Schreiben ein Bürger telefonisch nachfragt und jedes Gespräch zehn Minuten dauert, dann verbringen die Mitarbeiter 55 Arbeitstage mit Anfragen. Laienverständliche Formulierungen sind da sicher deutlich billiger zu bekommen. Wenn sich doch bitte endlich mal einer darum kümmern würde!

Ein kundenfokussiertes Leitbild entwickeln

#Gelebte Unternehmenskultur#

Gelebte Unternehmenskultur bestimmt – im innen wie im außen - den Umgang miteinander, und als Kunde spüren wir dies bei jedem Kontakt. Sie ist zwischen den Zeilen eines Mailings zu lesen, sie dringt durch die Ritzen des Besprechungszimmers, sie schleicht sich durchs Telefon in unser Ohr. Sie fühlt sich gut an – oder auch nicht. Sie legt sich wie eine dunkle Wolke aufs Gemüt – oder sie versorgt einen für Stunden mit Heiterkeit. Die Art und Weise, wie jede noch so brillante Marketingstrategie sich umsetzen lässt, wird letztlich determiniert durch die Unternehmenskultur. So bietet eine auf das Kundenwohl ausgerichtete Unternehmenskultur, wie weiter vorne bereits erläutert, wohl heute den größten Kopierschutz - und damit nachhaltige Zukunftsperspektiven.

#Der Kunde im Leitbild#

Rein äußerlich ist die Firmenkultur in aller Regel in Form eines Leitbildes gefasst. Kommt bei Ihnen der Kunde darin vor? Und wenn ja, an welcher Stelle und mit welchen Inhalten? Aussagen zum Thema Kunde standen im Rahmen der eingangs erwähnten ExBa-Studie nur bei 33 Prozent der insgesamt Befragten im ersten Satz. Dabei wurde vor allem die Kundenzufriedenheit angesprochen. Um eine langfristige Ausrichtung auf Kundenloyalität ging es in nur sechs der 126 näher untersuchten Leitbilder. Das immer stärker in den Vordergrund rückende Potenzial des Kunden als Empfehler wurde von keinem einzigen Interviewpartner erwähnt.

#Das Leitbild leben#

Selbst das schickste Leitbild bewirkt allerdings nichts, wenn man es wie eine tibetanische Gebetsfahne irgendwo hingängt, in der Hoffnung, dass es von

alleine Gutes tut. Die Frage lautet vielmehr: Wie kommt das Leitbild vom Plakat an der Wand in die Herzen der Mitarbeiter und von dort zum Kunden rüber? Die Antwort: Durch Involvieren der Mitarbeiter bei der Erstellung und durch regelmäßiges darüber reden.

#Beispiel Ritz-Carlton#

So hat die 5-Sterne-Hotelkette Ritz-Carlton neben einem Credo („We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen“) zwanzig Leitsätze für das Miteinander und den Umgang mit Gästen aufgestellt. Täglich wird einer dieser Leitsätze im Rahmen eines Kurzmeetings besprochen. Dies tut nicht der Chef, sondern in ständigem Wechsel ein Mitarbeiter. Er macht sich mit dem anstehenden Punkt vertraut, sucht tagesaktuell ein dazu passendes Beispiel und interpretiert es auf seine Weise. Sollte diesbezüglich im Hotel ein Fehler passiert sein, so wird gleich ein Minitraining drangehängt. Sind die zwanzig Leitsätze durch, beginnt es wieder von vorne. Und das nun schon seit Jahren.

Die kundenfokussierte Kommunikation im Vertrieb

#,Go and see for yourself.‘#

Kunden können nicht länger an Sales&Marketing bzw. die Kommunikationsabteilung wegdelegiert werden. Sie gehen jeden im Unternehmen an. Kundendialoge hat jeder zu führen. Die Tüftler müssen ihr stilles Kämmerlein, die Manager den grünen Tisch und die CEOs ihre behütende Vorstandsetage verlassen, um Feedback-Schleifen zu drehen. Sie sollten sich Mikrofone schnappen und die Kunden inständig befragen. Sie sollten sich Kameras nehmen und hinter den Kunden herlaufen, um

aufzuzeichnen, wie sie agieren. ‚Go and see for yourself‘ nennen die Amerikaner diesen Kurs.

#Produktlastige Präsentationen?#

Das Wissen über Kundenwünsche und -probleme muss systematisch in alle Abteilungen getragen werden, um zu immer wieder neuen faszinierenden Lösungen zu kommen. Hierzu muss sich etwa der Vertrieb von seinen oft immer noch produktlastigen Präsentationen lösen. Betrachten wir beispielsweise eine typische Business-to-Business-Präsentation, so läuft diese in etwa wie folgt ab: „Ich erläutere Ihnen zunächst einmal, wer wir sind und was wir für Sie tun können.“ Dazu auf den Folien 1 bis 20: das eigene Unternehmen, die Standorte, die Geschichte, die Umsatzentwicklung, die Führungsmannschaft, die Produkte, noch mehr Produkte, die dazugehörigen Services, das Leitbild und so weiter und so fort. Nach 30 Minuten schließlich auf der letzten Seite: die bestehenden Kundenbeziehungen in Form eines Logofriedhofs. So lernt man dann: Der Kunde kommt mal wieder zum Schluss. Dabei müsste er gerade hier an erster Stelle stehen.

#Kundenfokussierte Lösungen verkaufen#

In der kundenfokussierten Kommunikation bleiben solche Präsentationen zunächst im Koffer oder sie beschränken sich auf fünf Minuten und höchstens drei Folien. Alles soll sich um den Kunden und dessen Unternehmen drehen. Ziel muss es sein, einzigartige Lösungen zu finden, die dem Kunden helfen, (noch) erfolgreicher zu werden. Dazu gibt es:

- **die scheinbare, oberflächliche, selbstzentrierte Problemlösung:** Hierbei wird um ein bestehendes Produkt herum nach eigenem Gusto ein bisschen Service gepackt, als Lösung umschrieben und dann in den Markt gedrückt. Das ist der alte Weg.

- **die echte, tiefgründige, kundenfokussierte Problemlösung:** Hierbei beschäftigt man sich intensiv mit den Problemen des Kunden und erarbeitet mit ihm gemeinsam eine einzigartige, differenzierende und möglichst unkopierbare Lösung. Das ist der neue Weg.

Wer kundenfokussierte Problemlösungen verkauft, verabschiedet sich von selbstzentrierten Präsentationen und taucht tief ein in die Kundenwelt. „Was ist Ihr brennendstes Problem?“ wird er fragen, und: „Wovon träumen Sie?“ und sich selbst: „Welche Lösungen bieten nur wir diesem Kunden – und was können wir deutlich nachvollziehbar besser als alle Anderen?“ Dort, wo die größten Kundenprobleme sind, schlummert oft die höchste Rendite. Kundenfokussierung heißt hier, bester Problemlöser für seine Kunden zu werden. Und weil ein solcher Lösungsanbieter als langfristig wertvoller Partner gesehen wird und nicht als austauschbarer Lieferant, fördert der Lösungsverkauf auch die Kundenloyalität. Reine Preis- und Mengengespräche rücken dabei schnell in den Hintergrund.

Hautnah am Kunden sein

#Der Kunde als Innovationstreiber#

An Verbesserungsprozessen im Unternehmen kann der Kunde aktiv mitwirken und so zum Ideengeber, zum Innovationstreiber und zum kostenlosen Unternehmensberater werden. Bei vielen Kundenbefragungen wird er allerdings zum reinen Kreuzchenmacher degradiert. Um den wahren Gründen für seine Kaufintentionen bzw. dem Status seiner Zufriedenheit auf die Spur zu kommen, helfen mündliche Befragungen und Beobachtungen,

verbunden mit neuronalem, psychologischem und anthropologischem Wissen, viel weiter.

#Kluge Fragen stellen#

Die wichtigsten Impulsgeber für das Innovieren und Fortbestehen eines Unternehmens sind nämlich nicht Marktforschung und Benchmarking, sondern Mitarbeiter und Kunden. Also: Stellen Sie ausgewählten Kunden öfter mal ein paar kluge Fragen, zum Beispiel so: „Nur mal angenommen, Sie wären bei uns Marketingleiter, was würden Sie schleunigst ändern?“ Oder: „Nur mal angenommen, Sie hätten bei uns Vertriebsverantwortung, was würden Sie als Erstes verbessern?“ Und fragen Sie das gleiche die Mitarbeiter. Das wertvollste Kundenwissen sitzt oft an den Rändern einer Organisation – und dort in erster Linie bei den stillen, lieben und netten Leuten. Denn wenn Kunden ihren Unmut äußern, dann tun sie das vor allem bei diesen.

#Beispiele#

Bei IBM werden laut einer internen Studie aus dem Jahr 2006 bereits 39 Prozent aller Ideen von Kunden beigesteuert, 41 Prozent kommen von den Mitarbeitern. Bei Ikea sitzen die Führungskräfte samstags, wenn also richtig was los ist, mit an der Kasse. So erfahren sie ‚en passant‘, was Sache ist. Von Michael Dell, dem Gründer des Online-Computeranbieters Dell wird erzählt, dass er sich im Internet-Chat mit seinen Kunden oft als einfacher Mitarbeiter ausgab, um unverfälschte Meinungen zu bekommen. Und von Rich Teerlink, Harley Davidson CEO von 1989 bis 1997, weiß man, dass er bei Harley-Owners-Treffen den Bikern Würstchen grillte und die Maschinen polierte, um hautnah soviel wie möglich von ihnen zu erfahren.

#Der Kunde als Mitgestalter#

Wenn dies alles funktioniert, dann stellt sich *jedem* Verantwortlichen im Unternehmen die Aufgabe, kollektive Intelligenz in seinen Bereich einfließen zu lassen – ob er will oder nicht. So lässt sich der Kunde entlang der gesamten Wertschöpfungskette mehr oder weniger aktiv in Arbeits- und Gestaltungsprozesse einbeziehen, er initiiert, beschleunigt, bereichert, verändert oder stoppt. Über Gespräche, Tests, Verbesserungsvorschläge und Kritiken liefert er wichtige Indikatoren, wie unternehmerische Leistungen kundenspezifisch weiterentwickelt werden können, sollen und müssen. Meine Lieblingsfrage in diesem Zusammenhang ist übrigens die ‚Gewissensfrage‘. Und die geht so: „Stellen Sie sich mal vor, Sie wären unser Unternehmensgewissen. Was würden Sie uns sagen?“

Statt üblicher Fragebogen: Fokussierende Fragen stellen

#Kundenwünsche in Echtzeit#

Fokus heißt Brennpunkt. Mit fokussierenden Fragen bringen Sie die wahren Beweggründe Ihres Gesprächspartners am schnellsten auf den Punkt: unmittelbar, ungefiltert und bisweilen schonungslos. Mithilfe fokussierender Fragen werden einem nämlich die erfolgskritischen Wünsche in Echtzeit auf dem Silbertablett serviert. Sie eignen sich in der Neukunden-Akquise ebenso wie im Bestandskunden-Kontakt. Sie sind vor allem dann nützlich, wenn wenig Zeit für eine ausführliche Konversation bleibt – und wer hat heute noch Zeit? Sie machen schnell und

flexibel. Sie helfen, ruckzuck den Kern der Sache zu treffen, um danach prompt reagieren zu können.

#Schnelle Reaktionen möglich#

Fokussierende Fragen ergänzen klassische Kundenbefragungen nicht nur, sie können diese in vielen Fällen sogar ersetzen. Alles was Sie brauchen: die richtige Fragetechnik – und ein wenig Mut. So sparen Sie sich eine Menge Kosten für langwierige Marktforschung und vermeiden Fehlentscheidungen am grünen Tisch. Und vor allem: Sie werden schnell! Notwendige Veränderungen können sofort angestoßen werden. Denn Kunden warten heute nicht mehr geduldig, bis Unternehmen umständlich in die Gänge kommen. Sie ziehen dann einfach weiter.

#Beispielfragen#

So kann bei jedem Kundenkontakt wie auch am Ende eines Telefonats, sofern der Gesprächspartner keinen Zeitdruck signalisiert, immer *eine* der folgenden Fragen stehen. Diese wird am besten eingeleitet mit: Ach übrigens ...

- Was ist für Sie eigentlich der *wichtigste* Grund, bei uns zu kaufen?
- Was ist für Sie eigentlich der *wichtigste* Grund, uns die Treue zu halten?
- Was wäre für Sie das *vorrangigste*, das wir schnellstmöglich ändern/verbessern sollten?
- Auf was könnten Sie bei uns am *wenigsten* verzichten?
- Wenn es eine Sache gibt, die wir in Zukunft noch ein wenig besser machen könnten, was wäre das *Wichtigste* für Sie?

- Wenn es eine Sache gibt, die Sie bei uns in der Vergangenheit ganz besonders gestört hat, was war da das *Störendste* für Sie?
- Wenn es eine Sache gibt, für die Sie uns garantiert weiterempfehlen könnten, was wäre dann das *empfehlenswerteste* für Sie?

#Wertschätzen Sie Offenheit#

Auch in Mitarbeiter- und Journalistengesprächen lassen sich fokussierende Fragen, wenn zielfördernd formuliert, gut einsetzen. Welche Antwort auch immer Sie erhalten: Hören Sie wohlwollend hin, bedanken Sie sich und wertschätzen Sie die Offenheit Ihres Gesprächspartners. Denn sie erfahren etwas über Ihre entscheidenden Pluspunkte oder über Ihre größten Schwachstellen - aus Sicht des Gegenübers betrachtet, und die allein zählt. Vor allem aber: Verändern Sie was. Wer sich daran gewöhnt, fokussierende Fragen zu stellen, macht seine Kunden, Mitarbeiter und Partner, sprich sein ganzes Umfeld, zu Innovationstreibern des Unternehmens.

Irreführende Versprechen in Werbung und PR

Kommunikationsabteilungen und Werbeagenturen produzieren gerne aufgehübschte Pressemeldungen, vor Eigenlob strotzende Imagebroschüren und vollmundige Werbeversprechen, die mehr als das machbare vorgaukeln. Was anscheinend fehlt, ist ein kritisches darüber nachzudenken, wie sich die abgegebenen Versprechen durch die Mitarbeiter einlösen lassen (Kunde: "Sie heißen 'Der wunderbare Waschsalon'. Was ist eigentlich daran so wunderbar?" Mitarbeiter: "Keine Ahnung.").

#Beispiel Handel#

So suggeriert der Heimwerkermarkt OBI (Wie wo was weiß OBI) in der derzeitigen Kampagne Gänge voller Mitarbeiter, die sich gründlich auskennen. Und die Realität? Wie vielfach im Handel gehen Kunden auch dort nicht nur auf Schnäppchen-Jagd, sondern vor allem auf die Jagd nach der aussterbenden Rasse Verkäufer. Und wer endlich einen ergattert hat, wird diesen gegen eine Horde lauernder Kunden verteidigen müssen ("Der gehört mir, den brauch ich jetzt 'ne Weile, nein, Sie können auch nicht mal nur 'ne kleine Frage stellen!"). Einkaufen als verbale Kampfsportart – und das soll Kauflust wecken?

#Versprechen einhalten#

Werbesprüche wie:

- Jeden Tag ein bisschen besser. (REWE)
- We try harder. (AVIS)
- You rent a lot more than a car. (Europcar)
- Eye for detail (NH Hotels)
- Feel the difference. (Ford)
- Wir machen den Weg frei. (Volks- und Raiffeisenbanken)

sind gefährlich wie eine nach oben offene Richter-Skala (die ungünstige Tatsache, dass viele immer noch englisch sind, will ich an dieser Stelle gar nicht erörtern). Die Erwartungshaltung der Kunden wird auf diese Weise hochgeschraubt, Enttäuschungen sind vorprogrammiert und von den Mitarbeitern auszubaden. Ein hausgemachtes Problem!

#Mitarbeiter trainieren#

Also: Lieber weniger versprechen und mehr erfüllen. Vor allem aber muss im Vorfeld einer Kampagne mit den Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet werden, wie sie die aufkommenden Kundenerwartungen erfüllen, oder besser noch übererfüllen können - denn erst

dann setzt Kundenbegeisterung ein. Hierzu brauchen sie ausreichend Vorlauf, Verständnis für die Sache und entsprechende Kompetenzen. Vor allem aber benötigen alle Mitarbeiter, mit denen die Kunden in Kontakt kommen oder kommen könnten, Trainings in Hinblick auf eine kundenfokussierte Einstellung und in Bezug auf dementsprechendes Verhalten. Sonst passiert womöglich folgendes:

#Beispiel Kfz-Handel#

Einer meiner Kunden, der einen ganz bestimmten Wagen kaufen wollte, versuchte es bei mehreren Autohäusern der Marke. "Bei einem", so erzählt er, "wurden meine Frau und ich um 12Uhr03 hinaus komplimentiert; man wolle Mittagspause machen und wir könnten ja um 14 Uhr wiederkommen. Beim zweiten hatten wir vorher auf der Webseite nachgesehen: Öffnung samstags bis 15 Uhr. Angekommen, fanden wir ein Schild am Eingang: Samstag geöffnet bis 13 Uhr. Beim nächsten war auch geschlossen, aber kein Schild an der Tür. Vierter Versuch: Im Show-Room, voll gestellt wie eine Tiefgarage, war nur mit Mühe ein Verkäufer aufzutreiben. Dessen mangelnde Produktkenntnis wurde noch von seinem mangelnden Interesse an einem Verkauf überboten. Ein Vorfühswagen für eine Probefahrt war nicht aufzutreiben." So entlarvt sich der Slogan 'Nichts ist unmöglich' als reines Werbe-Blah-Blah. Und Marketing-Millionen versickern wirkungslos.

Das Kundenkontaktpunkt-Management

#Aus Sicht des Kunden#

Um Mitarbeiter aktiv einzubinden, eignet sich das Kundenkontaktpunkt-Management (Customer Touchpoint Management) besonders gut. Hierbei

werden zunächst alle Kontaktpunkte im Rahmen des Kaufprozesses bzw. der Nutzungsbeziehung chronologisch aufgelistet – und zwar abteilungsübergreifend aus Sicht des Kunden betrachtet. Denn leider kümmern sich die diversen Einheiten in vielen Unternehmen immer noch unkoordiniert um die verschiedenen Touchpoints, wengleich beim Kunden die Gesamtleistung zählt. Denn Kunden betrachten ein Unternehmen immer als Einheit. Alle müssen einen perfekten Job machen. Wenn auch nur ein einziger Mitarbeiter patzt, war für den Kunden ‚der Saftladen‘ schuld.

#Kritische Ereignisse und positive Geschehnisse#

Deshalb werden mit allen Mitarbeitern, mit denen der Kunde an diesen Kontaktpunkten direkt oder indirekt in Berührung kommt, die möglichen Erlebnisse erarbeitet, die er dort hat. Listen Sie sowohl die kritischen Ereignisse als auch die positiven Geschehnisse auf, die ihm dort widerfahren – oder im schlimmsten Fall widerfahren könnten. Was läuft prima? Gibt es heikle Situationen? Wann stellt sich ein Moment großer Freude ein? Was hat man dem Kunden versprochen? Was erwartet er daraufhin? Und was nicht? Was könnte die Geschäftsbeziehung intensivieren? Wo lauern Abwanderungsrisiken? Was sollten wir wie schnell ändern und verbessern? Und was hat uns bislang daran gehindert, dies zu tun? Auch wenn unangenehm, über die letzte Frage muss unbedingt gesprochen werden. Denn erst wenn die wahren Ursachen für Handlungsblockaden offen liegen, lässt sich etwas dagegen tun.

Der Prozess in vier Schritten#

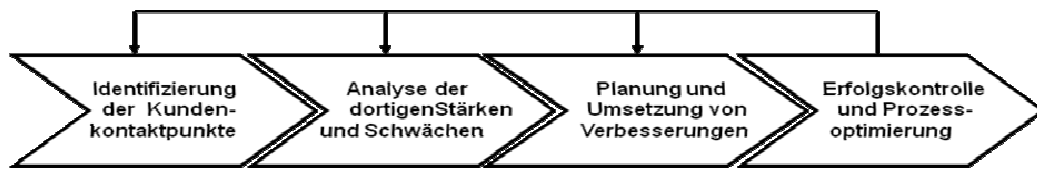
Der gesamte Prozess des Kundenkontaktpunkt-Managements lässt sich in vier Schritten darstellen:

1. Schritt: Ist-Analyse: Welche Kunden treten an welchen Stellen und aus welchen Anlässen wie häufig mit welchen Mitarbeitern im Unternehmen in Kontakt? Wie sehen die Abläufe an den einzelnen Punkten aus? Sind sie abteilungsübergreifend aufeinander abgestimmt? Sind sie markenkonform inszeniert? Und wie gut leben die Mitarbeiter das, was die Marke bzw. das Unternehmen verspricht? Wie erlebt und beurteilt all dies der Kunde? Was läuft gut? Was muss weg? Was muss zukünftig anders bzw. besser werden? Welche Prozessbarrieren bestehen? Und vor allem: Welcher Handlungsbedarf ergibt sich aus Sicht des Kunden betrachtet?

2. Schritt: Soll-Strategie: Welche Produkt- bzw. Servicequalität wollen wir welchen Kunden an welchen Kontaktpunkten zukünftig bieten? Mit welchen konkreten Zielen und mit welchen Ressourcen wollen wir diese Servicelevels erreichen? Auf welche Weise? Mit welchen Prioritäten? Welche Handlungsszenarien gibt es dabei? Soll die Zahl der Kontaktpunkte vergrößert werden? Oder verkleinert? Wie sollen insbesondere die Schlüsselkontaktpunkte aus Sicht des Kunden optimiert werden?

3. Schritt: To-do-Plan: Wer macht was ab bzw. bis wann mit welchem Budget? Dies ist auf der Basis von Ist-Analyse und Soll-Strategie gemeinsam mit den Mitarbeitern zu planen und danach umzusetzen.

4. Schritt: Kontrolle und Optimierung: An welchen Kriterien wollen wir unsere verbesserte Kundenkontakt-Performance messen? Welche Kennzahlen wollen wir dazu auf welche Weise wie oft und für wen erheben? Wie werden die Erkenntnisse dokumentiert und mit den Mitarbeitern besprochen? Wer leitet auf welche Weise die daraufhin notwendigen Prozessverbesserungen ein?



Der Prozess des Kundenkontaktpunkt-Managements

#Kundenkontaktqualität steigern#

Ziel des Prozesses ist es, die Kundenkontaktqualität zu steigern, die Kundenbeziehung auf Dauer zu sichern und im Idealfall auch Mundpropaganda auszulösen. Dazu heißt es, den Kunden Enttäuschungen zu ersparen und ihnen über den Zufriedenheitsstatus hinaus Momente der Begeisterung zu verschaffen. Die intensive Auseinandersetzung mit jedem einzelnen Touchpoint legt meist auch interne Effizienzreserven frei, sie führt zur Ressourcenoptimierung, zu Zeit- und Kosteneinsparungen und damit letztlich zu deutlich höheren Erträgen.

Empfehlungen für Kommunikationsverantwortliche

In diesem Beitrag konnte die Vielfalt der kundenfokussierten Kommunikationsaspekte nur ansatzweise und beispielhaft besprochen werden. In seiner Bandbreite ist das ganze Unternehmen in all seinen Bereichen betroffen. Interessierte finden dazu in meinem Buch ‚Kundennähe in der Chefetage‘ viele weitere Impulse.

#Fragen für Kommunikationsverantwortliche#

Die Kommunikationsabteilung kann - als Meister des Wortes mit großer Innen- und Außenwirkung - eine treibende Rolle bei den vielfach notwendigen Feinjustierungen spielen. Kundenfokussierte Unternehmen werden im Zuge jeder internen und externen Kommunikationsmaßnahme, egal ob diese in mündlicher oder schriftlicher Form erfolgt, in einem ersten Schritt überprüfen:

- An welcher Stelle und auf welche Weise kommt der Kunde darin vor? Und werden dabei die Kundeninteressen vertreten?
- Geht es bei den Inhalten um Schönwetterparolen und Lippenbekenntnisse oder um wahrhaft kundenfokussierte Einstellungen und Verhaltensweisen? Können *und wollen* die Mitarbeiter das Versprochene auch umsetzen?
- Ist die gewählte Sprache bleiern und schwer, selbstzentriert und technokratisch oder leicht verständlich, kundenfreundlich, motivierend und emotionalisierend?

#Alle Kommunikationsmittel überprüfen#

Hierbei sind alle bestehenden Kommunikationsmittel zu überprüfen, um den Kunden an prominenter Stelle und auf eine kundenfokussierte Art und Weise zu platzieren:

- im Intranet
- im Internet
- in Newslettern
- in Mailings
- in Prospektmaterial
- in Imagebroschüren
- in Stellenanzeigen
- im Geschäftsbericht

- in Kundenzeitschriften
- in Referenzmappen
- in Präsentationen
- in Vorträgen
- bei Jahrestagungen
- auf Ausstellungen
- am Messestand
- bei Events
- bei Presseaktivitäten
- in Reportagen
- in Büchern
- usw.

Ist dies geschehen, muss im nächsten Schritt über das *Wie* der Kommunikation gesprochen werden. Die üblichen zielgruppengesteuerten Vorgehensweisen erweisen sich dabei immer mehr als veraltet. Die Erkenntnisse der modernen Hirnforschung und ein hohes Maß an Individualisierung gewinnen zunehmend an Relevanz. Dies näher zu erörtern wäre ein weiteres spannendes Thema.

Weiterführende Literatur

Beckenkamp M.: Change happens – Kommunikationsmanagement im sozialen Dilemma, www.deep-white.com, August 2007

Brand eins 3/2007: Die gläserne Firma

Haderlein A.: Marketing 2.0, Kelkheim 2006

Harvard Business Manager, Edition 4/2006: Führung

Homburg C./Stock R.: Der kundenorientierte Mitarbeiter, Wiesbaden, 2000

Kirby, J./Mardsen P.: Connected Marketing, Oxford 2006

Kobi J.-M.: Unternehmenskultur, Zürich 2005

Surowiecki J.: Die Weisheit der Vielen, München 2007

Schüller A. M.: Kundennähe in der Chefetage, Zürich 2008

Schüller A. M./Fuchs G.: Total Loyalty Marketing, Wiesbaden, 4. aktual. Auflage 2007

Schüller A. M.: Zukunftstrend Empfehlungsmarketing, 2. erw. und aktual. Auflage, Göttingen 2008

Tapscott D./Williams A. D.: Wikinomics, München 2007

Zimmermann, G.: Texte schreiben – einfach, klar, verständlich, Göttingen 2005

Zur Autorin

Anne M. Schüller ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsunternehmen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft.

Kontakt: www.anneschueller.de