

›Kunde im Focus‹

Jahrbuch
2007

Impulse und Trends
für die ganzheitliche
Kundenorientierung



Ein neuer Führungsstil

Die kundenfokussierte Mitarbeiterführung

Ein Beitrag von Anne M. Schüller

Die meisten Unternehmen überschätzen sich maßlos in punkto Kundenorientierung. Das ‚Feindbild Kunde‘ („Die Kunden sind nicht nett zu mir!“) steckt nach wie vor in vielen Mitarbeiter-Köpfen. Selbstzentriert wie eh und je wird dem Kunden vorgeschrieben, wie die Dinge zu laufen haben. Als Sprachcomputer getarnte Kundenvergraulungsprogramme, Warenbewacher im Handel und die ‚Lektionen der Lieblosigkeit‘ sogenannter Dienstleister machen uns Verbraucher fertig. Und oft genug finden wir uns in der entwürdigenden Bittsteller-Rolle wieder.

Nur: Die Zeiten ändern sich dramatisch – und zwar rasend schnell! Es gibt von Allem viel zu viel, wir haben Käufermärkte. Das bedeutet: Der Kunde ist der Boss. Er hat die Macht – und damit das Sagen! Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen fortan die Spielregeln, nach denen ‚verkauft‘ gespielt wird! Die Kunden stellen die Anforderungen und die Unternehmen führen sie aus – und zwar bitte möglichst sofort! Und wenn uns Kunden was nicht passt, bleibt unser Portemonnaie eben zu. Basta!

Nicht länger Produkte, Standorte und Fertigungsprozesse sondern ein loyalitätsbasiertes Marketing und eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung sind die Erfolgstreiber der Zukunft. Denn schon heute müssen alle Versuche scheitern, etwa per Technik, Logistik oder Angebotsoptimierung einen dauerhaften Wettbewerbsvorsprung erreichen zu wollen, da dies komplett und rasend schnell kopiert werden kann. Viel schwieriger ist es, eine kundenfokussierte Einstellung, wahrhaft kundenfokussiertes Verhalten sowie Investitionen in eine nachhaltige Mitarbeiter-Loyalität zu kopieren.

Das kundenfokussierte Management

Der Begriff der Kundenorientierung beseelt nun schon seit Anfang der 90er Jahre die Wirtschaft. Kaum ein Geschäftsbericht, der ihn auslässt. In keinem Unternehmensleitbild darf er fehlen. In den Sonntagsreden der Manager wird er recht gerne strapaziert. Doch trotz aller Willenserklärungen: Shareholder Value- und Kosten-Denke, Produktverliebtheit und Selbstzentriertheit regieren die meisten Führungsetagen. Man lese nur aufmerksam den Wirtschaftsteil seiner Tageszeitung.

In Orientieren steckt Orient, also der Osten, da wo die Sonne aufgeht. Viele Manager scheinen allerdings vergessen zu haben, dass die Sonne dort am kräftigsten scheint, wo die Kunden glücklich sind. Womöglich fehlt dem Begriff auch

Klarheit und Präzision. Denn Orientierung hat etwas Vages, deutet eher in eine grobe Richtung als auf ein bestimmtes Ziel. „Ich muss mich erst mal orientieren“, sagen wir, wenn wir nicht so ganz genau wissen, wo wir sind und wo es langgeht.

Verabschieden wir uns also von dem offensichtlich zu vagen Begriff der Kundenorientierung. Reden wir zukünftig über die viel präzisere Kundenfokussierung. Fokus heißt Brennpunkt. Wenn also jeder im Unternehmen für die Sache des Kunden brennt und darauf seine ganze Aufmerksamkeit lenkt, dann ist der Erfolg zu schaffen.

Die einzigen, die das Überleben eines Unternehmens auf Dauer sichern, sind die Kunden. Und zwar begeisterte, ja geradezu glückliche, dem Unternehmen durch und durch verbundene treue Immer-wieder-Kunden, die zudem als aktive Empfehler das Neugeschäft sichern.

*Management und Marketing, so sage ich, heißt:
Menschen glücklich machen.
Das bedeutet im BtoB-Geschäft:
den Kunden helfen, erfolgreicher zu sein.
Und das bedeutet im BtoC-Geschäft:
den Kunden helfen, besser zu leben.*

Wer Kundenfokussierung wirklich will, braucht Marketingleute an der Führungsspitze. Denn in Zukunft werden nur solche Unternehmen eine Chance am Markt haben, die sich als Marketing-Company verstehen, die also voll und ganz vom Markt und damit vom Kunden her denken und handeln.

Was Kundenfokussierung bedeutet

Kundenfokussierung heißt, die Perspektive zu wechseln, alles aus Sicht des Kunden zu betrachten, sich auf seinen Stuhl zu setzen, sich in seine Schuhe zu stellen. Und dies ist nicht nur eine Frage von ‚wissen‘ und ‚können‘, sondern vor allem von ‚wollen‘. Gefragt sind:

I eine kundenfokussierte Einstellung (= was der Kunde spürt): der Umgang mit Kunden macht echt Spaß, man ist tolerant und verständnisvoll, man wertschätzt die Kunden, man fühlt sich persönlich verantwortlich für deren Wohlergehen, man kann sich gut in ihre Lage versetzen und tut das alles auch wirklich liebevoll, achtsam und gerne. Im Vordergrund steht das ‚wollen wollen‘.

I kundenfokussiertes Verhalten (= was man tut, also der Kunde auch sieht): Man ist sicher im Umgang mit Kunden, bereitet sich gut auf den Kunden vor, man spricht eine kundennahe Sprache, man denkt für den Kunden mit, man unterstützt ihn aktiv und partnerschaftlich im Erreichen seiner Ziele, man befragt ihn über seine Bedürfnisse, man versucht, jeden machbaren Wunsch zu erfüllen oder, was noch viel hochwertiger ist, sogar zu antizipieren.

Die kundenfokussierte Einstellung ist dabei vorrangig. Fehlt die Einstellung, wirkt das Verhalten schnell aufgesetzt und andressiert. Vertriebs- und Service-Trainings beschäftigen sich immer noch viel zu sehr mit Verkaufstechniken. Selbst, wenn diese gut beherrscht werden: Sie bewirken nichts, wenn die Einstellung nicht stimmt. Ob einem der Kaffee liebevoll oder lieblos serviert wird, wird man als Gast garantiert spüren. Und jedes 'Muss-Lächeln' wird als solches enttarnt. Denn Freundlichkeit kann nicht befohlen werden. Sie muss von innen kommen.

Mitarbeiter kundenfokussiert führen

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

- I Wer und wie ist unser Kunde?
- I Wie ‚tickt‘ er emotional?
- I Was will und braucht er wirklich?
- I Was ist gut und richtig für ihn?
- I Was hält er von unserer Leistung?
- I Was fängt er damit an?
- I Wie können wir helfen, unsere Kunden erfolgreich und damit glücklich zu machen?

Und wie erfahren wir all das? Nicht am grünen Tisch, nicht durch Studien und Statistiken, sondern nur durch regelmäßige, offene Dialoge mit den Kunden! Kundenfokussiert führen heißt demnach: Nicht glauben, zu wissen, was der Kunde nötig hat und nützlich findet, sondern die Mitarbeiter dazu anhalten, täglich Kunden-Rückmeldungen einzuholen.

Und mehr noch: In kundenfokussierten Unternehmen kennt das komplette Management seine Kunden nicht nur aus den Berichtsbänden der Marktforschungsinstitute – sondern höchst persönlich aus regelmäßigen Gesprächen. Für viele Führungskräfte bedeutet dies: Sich endlich auf den Weg zu den Kunden machen und von Angesicht zu Angesicht mit ihnen reden. So klappert Wolfgang Werner, Chef der Baumarktkette Praktiker fast jeden Samstag eigene (und fremde) Baumärkte ab, streift dabei gerne den blauen Kittel über und arbeitet kräftig mit.

Vergiftete Unternehmen	Lachende Unternehmen
Angst, Mobbing, Bossing, Aggression Intrigen, Machtkämpfe, Missgunst, Neid Tadel, Schuldzuweisungen, Dauerdruck Kommandieren, kleinliche Kontrollen Misstrauen, Opportunismus, Willkür Einzelkämpfertum, Distanz Routinen, sinnentleerte Arbeit Anweisungen, die man nicht versteht Chefs, die man nicht achten kann Büros, die man nicht mag Werte, die man nicht leben will Jobs, die man hasst Arbeit, die krank macht	Wertschätzung, Anerkennung, Respekt Freundlichkeit, gute Laune, Spaß, Humor ehrliches Lob, Mut, Fehlerlernkultur Information, Kommunikation, Innovation Ehrlichkeit, Offenheit, Klarheit Vertrauen, Teamwork, Nähe Herausforderungen, Sinn, Flow Ziele, die man sich selber setzt Chefs, die man schätzt inspirierende Arbeitsbedingungen Werte, die man teilt Stunden, die wie im Flug vergehen fröhlich pfeifend zur Arbeit kommen
Das Ergebnis: Kunden, die nicht wieder kommen	Das Ergebnis: Kunden, die gerne wieder kommen

IKEA-Führungskräfte besuchen die Kunden zu Hause, um zu sehen, wie sie so leben. Von Michael Dell, dem Gründer und Chef des Online-Computeranbieters Dell wird erzählt, dass er sich im Internet-Chat mit seinen Kunden oft als einfacher Mitarbeiter ausgibt, 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 über sie zu erfahren.

Aspekte einer kundenfokussierten Mitarbeiterführung

Die kundenfokussierte Führung 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 Kundenfokussierung deutlich sichtbar vor.
- | Die Ziele der Mitarbeiter sind auf Kundenfokussierung ausgerichtet.
- | Die Mitarbeiter werden in die Kundenstrategie-Entwicklung aktiv eingebunden.
- | Über kundenfokussierte Einstellungen wird täglich gesprochen.
- | Kundenfokussiertes Verhalten wird gefördert, gemessen, gelobt und belohnt.
- | An einer kundenfokussierten Prozessoptimierung wird ständig gearbeitet.

Die kundenfokussierte Haltung eines Unternehmens beginnt in den Köpfen der Führungskräfte. „Es dauert keine 14 Tage, dann behandeln Mitarbeiter ihre Kunden genau so, wie sie selbst von ihren Chefs behandelt werden“, soll Sam Walton, der Begründer von Wal-Mart, einmal gesagt haben. Vor der Kundenfokussierung steht also zunächst die Mitarbeiterorientierung. Für die Führungskraft bedeutet dies: Den Mitarbeiter als internen Kunden sehen – und das darf nicht nur eine Worthülse sein.

Es gehört zu den Kernaufgaben eines Managers, sich seiner Vorbildfunktion eindeutig bewusst zu sein und täglich das eigene Führungsverhalten Revue passieren zu lassen. Das heißt beispielsweise, in die Vogelperspektive zu gehen oder wie der Maler von seinem Bild zurückzutreten, um sich die folgende Schlüsselfrage zu stellen:

Hätte ich meinen besten Kunden so behandelt, wie ich gerade meinen Mitarbeiter behandelt habe?

Kundenfokussierung heißt auch: Den Kunden und nicht der Börse gefallen. Um ein Unternehmen zu führen, das Bestand haben soll, braucht es mehr als nur den Blick auf die Finanzen und den Quartalsbericht. Klar, auf seine Kosten zu achten, ist eine unternehmerische Pflicht. Doch bei welchen Kostenblöcken der Rotstift angesetzt wird, will gut überlegt sein. Meine Devise lautet: Customer Value statt Shareholder-Value.

Lachende Unternehmen haben die Nase vorn

Jede Unternehmens- und Marketingstrategie ist nur so gut wie die Mitarbeiter, die sie umsetzen. Und: Nur glückliche Mitarbeiter können und wollen Kunden glücklich machen. Zur kundenfokussierten Mitarbeiterführung gehört daher auch eine 'lachende' Unternehmenskultur.

Lachende Unternehmen sind kein Schlaraffenland. Vielmehr bieten sie den Mitarbeitern ständig neue Herausforderungen – im Kern ihrer Talente und auf hohem Niveau. Lachende Unternehmen schwingen positiv und verfolgen Gewinner-Strategien. Dort gibt es ein gut gelauntes Miteinander, eine offene Hin-und-Her-Kommunikation, Wertschätzung und Anerkennung, Spiel-Räume im wahrsten Sinne des Wortes, Vertrauen und Fehlermut.

In solchen Wohlfühl-Firmen herrscht ein kollektives Sprudeln, die pulsierende Energie gemeinsamer Begeisterung, ein Treibhausklima für Spitzenleistungen und für gute Ideen.

In ‚lachenden‘ Unternehmen sind – und da ist eine Menge Neuro-Psychologie im Spiel – nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Kunden gern. Lachende Unternehmen verlieren wenig Kunden – und viele kommen geläutert wieder zurück. Wo die Stimmung stimmt, stimmen am Ende auch die Ergebnisse. |