

# Den Kunden im Blick zu behalten, ist nicht einfach

Im betrieblichen Alltag geht es oft hoch her – viele dringende Probleme wollen gelöst, viele wichtige Pläne umgesetzt werden. Dabei gerät leicht jener aus den Augen, der das alles bezahlt: der Kunde. Klein- und Mittelbetriebe müssen darauf achten, dass ihre Ausrichtung auf den Kunden noch stimmt.

Von Holger Schindler

**ROTTWEIL.** „Wir verbinden die Liebe zu Zahlen mit Begeisterung für Menschen“, so bringt Steuerberater Winfried Schmid auf den Punkt, wofür ihr Unternehmen, die Steuer- und Wirtschaftsberatungsgesellschaft „WSS aktiv beraten“ in Rottweil, im Juli vom Mittelstandsbeauftragten der Landesregierung Peter Hofelich ausgezeichnet wurde. In der Kategorie „Vorbildliche Kundenfreundlichkeit“ wurde das Unternehmen zum Dienstleister des Jahres gekürt.

Der Betrieb mit 60 Mitarbeitern setzt seit Jahren konsequent darauf, kundenfreundlicher zu werden, und nutzt dazu ein System der European Foundation for Quality Management (EFQM). „Für uns zählen sich diese Anstrengungen aus“, sagt Schmid, „denn zufriedene Kunden sind zugleich die beste Werbung.“

## Klein- und Mittelbetriebe genießen großes Vertrauen bei Kunden

Kleine und mittelständische Unternehmen verfügen über eine gute Ausgangsbasis, wenn es um gute Kundenbeziehungen geht. Das zeigt der Edelman Trust Barometer 2014, eine regelmäßige Befragung der PR-Agentur Edelman. Danach genießen gerade Klein- und Mittelbetriebe ein sehr großes Vertrauen bei ihren Kunden. Das bestätigen 77 Prozent der Befragten. Konzernunternehmen dagegen nur 49 Prozent für glaubwürdig, und mit lediglich 39 Prozent schneiden börsennotierte Unternehmen am schlechtesten ab.

Am größten ist das Vertrauen mit 86 Prozent gegenüber Familienunternehmen. Generell wird Perso-



Hierzulande fokussiert sich der Blick bei Fragen der Qualität nach Meinung von Experten schnell auf das Produkt und die Technik – und zu wenig auf den Service für die Kunden. FOTO: DPA

## Schritte zu einem besseren Kundenservice

- Umdenken: Ausgangspunkt ist die Unternehmensleitung. Sie muss den Kunden in den Blick nehmen und als Maß aller Dinge verstehen. Gemeint ist der Kunde als Mensch, dem ganzheitliche Wertschätzung gebührt.
- Führung: Die gesamte Belegschaft muss eingebunden werden, durch

Schulung und entsprechende Personalpolitik. Standards sind zu definieren. Führungskräfte sollten offen mit allen Beteiligten über das Thema Kundenservice sprechen.

- Hilfe: Unternehmen können externe Beratungs- und Zertifizierungsangebote nutzen.

nenunternehmen mit 73 Prozent diesbezüglich mehr zugetraut als anonymen Aktiengesellschaften. 77 Prozent der Befragten sagen, dass Personunternehmen besser auf Kundenwünsche reagieren.

Dennoch sehen Fachleute die Gefahr, dass hier Chancen verspielt werden. Das Problem bestehe darin, dass Unternehmen bei ihrem Tun leicht den Kunden aus dem Blick verlieren – und dies betrifft sowohl den Konsumgüter- als auch den Investitionsgütersektor mit dem Business-to-Business-Geschäft. „Den Kunden ganz neu in

den Mittelpunkt zu stellen, das ist sicher eine der entscheidendsten Aufgaben in Unternehmen in den kommenden Jahren“, sagt etwa die Management-Beraterin und Buchautorin Anne Schüller aus München, die sich seit Jahren für besseren Kundenservice stark macht.

Ins selbe Horn stößt ihr Berater und Autorenkollege Markus Weidner von der Qnigge-Akademie aus Karben bei Frankfurt: „Hierzulande fokussiert sich der Blick bei Fragen der Qualität schnell auf das Produkt und die Technik – der Service am Kunden wird weit weniger beach-

tet.“ Dabei sei ein herausragender Kundenservice ein mächtiges Mittel, um sich von Mitbewerbern abzuheben. Weidner macht aber deutlich: „Ein guter Service reicht dafür nicht aus. Gut ist nicht genug. Wenn ein Bekannter ihnen sagt, in einem bestimmten Hotel sei es ganz gut gewesen, wollen Sie da dann unbedingt hin? Wohl eher nicht. Begeisterung für ein Unternehmen entsteht nur bei exzellentem Service.“

## Bei allen unternehmerischen Entscheidungen den Kunden im Blick

Zwei Dinge sind wichtig, um als Firma im Service besser zu werden – und beide spielen sich in den Köpfen, vor allem von Führungskräften, ab. Zum einen gelte es, zuerst und kontinuierlich bei allen unternehmerischen Entscheidungen den Kunden im Blick zu haben – er muss das Maß aller Dinge sein. Zweitens sei es notwendig, den Kunden nicht nur als Bezieher von Leistungen und Abnehmer von Waren zu sehen, sondern als Menschen zu se-

hen – mit allen menschlichen Bedürfnissen nach Respekt, Wertschätzung, Freundlichkeit und Verständnis. Anne Schüller spricht da sogar von „Kundenliebe“.

Erst wenn dies gegeben sei, könnten organisatorische Umstellungen volle Wirkung zeigen. Weidner rät dabei zu folgenden Schritten: Erstens das Mitarbeiterteam konsequent auf Kundenfreundlichkeit trimmen und entsprechend freundliche, hilfsbereite Menschen einstellen; zweitens klare Standards festlegen, wie bestimmte Dinge ablaufen und die Kundenbeziehungen gestaltet werden soll; drittens eine Feedback-Kultur leben, also immer hören, was Kunden und Mitarbeiter sagen, und immer mitteilen, wie man selbst die Dinge sieht.

### MEHR ZUM THEMA

Praxisbezogene Ideen für bessere Kundenbeziehungen finden sich unter: [www.kundenserviceblog.com/checkliste-20-ideen-fur-ein-gelungenes-touchpoint-management](http://www.kundenserviceblog.com/checkliste-20-ideen-fur-ein-gelungenes-touchpoint-management)

## Studie: 20- bis 35-Jährige denken wie Ältere

Beide Gruppen haben ähnliches Sicherheitsbedürfnis

**KÖLN.** Der Generation Y, also den heute 20- bis 35-jährigen Deutschen, sind ganz andere Dinge bei der Arbeit wichtig als Arbeitnehmern früherer Jahrgänge, so heißt es stets. Das rühre von einem Wertewandel, der viele bewährte Recruiting- und Führungsmethoden nun ins Leere laufen lasse. Mehr Freizeit und mehr Selbstverwirklichung seien angeblich bei der Generation Y, auch Millennials genannt, besonders ausgeprägt.

Doch eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln (IW) zeigt: Gegenüber der Vorgängergeneration gibt es kaum Unterschiede, was die Einstellungen zu Arbeit und Beruf angeht. Das dürften Personalverantwortliche gerne hören – sie müssen ihre Strategien für die Personalgewinnung nicht ändern.

So tickt die Generation Y ähnlich wie die Generation X im entsprechenden Alter, zu welcher die Jahrgänge 1965 bis 1979 zählen. Sie gilt als weniger freizeit- und sicherheitsfixiert, wie oft berichtet wird.

Zwar verbrachten die Angehörigen der Generation X, als sie im gleichen Alter waren wie die Millennials heute, mit rund 40 Wochenstunden tatsächlich mehr Arbeitszeit etwa

eine Stunde mehr im Job. Doch dieser Unterschied erklärt sich vor allem dadurch, dass in der Generation Y deutlich mehr Menschen in Teilzeit arbeiten als in der Vorgängergeneration.

Beide Gruppen haben zudem ein ähnliches Sicherheitsbedürfnis: Sowohl knapp die Hälfte der Generation Y als auch knapp die Hälfte der Generation X treibt oder trübte die Sorge um, ob ihr Arbeitsplatz auf Dauer sicher ist.

Ein Unterschied beider Generationen liegt in der Beurteilung des Zusammenspiels von Arbeit- und Privatleben, neudeutsch Work-Life-Balance: Die Generation Y ist mit ihrer Freizeit im Schnitt unzufriedener als die Generation X. Die IW-Forscher vermuten: Die jungen Leute haben es heute, anders als die vor 30 Jahren, aufgrund von E-Mail und Handy schwerer, in ihrer freien Zeit von geschäftlichen Aktivitäten ungestört zu bleiben. (hos)

### MEHR ZUM THEMA:

Die Studie „Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X“ lässt sich herunterladen unter: [www.iwkoeln.de](http://www.iwkoeln.de)

## Keine Buchung ohne Beleg, aber es gibt Ausnahmen

Fehlt das Original, kann man in bestimmten Fällen einen Ersatzbeleg erstellen

**BONN.** Das kann jedem Buchhalter passieren: Es sind steuerlich abzugsfähige Kosten entstanden, aber kein Beleg ist auffindbar. Ohne Originalbelege stehen Unternehmen jedoch vor einem Problem. Denn das Steuerrecht schreibt vor, dass betriebliche Aufwendungen nachgewiesen werden müssen. Ausgenommen sind allein Kostenpositionen, für die Pauschalen gelten. Ansonsten heißt es: keine Buchung ohne Beleg.



Ersatzbelege werden nur anerkannt, wenn die Ausgaben betrieblich notwendig und in der Höhe glaubwürdig sind. FOTO: DPA

Ohne Originalbeleg ist der steuerliche Kostenabzug aber nicht zwangsläufig verbaut. Darauf weist der Bundesverband der Bilanzbuchhalter und Controller (BVBC) hin. In Ausnahmefällen dürften Steuerzahler ersatzweise Eigenbelege ausstellen.

Dabei seien strenge Bedingungen zu erfüllen, sagt Uta-Martina Jüssen vom BVBC-Präsidium. „Sie werden nur anerkannt, wenn die Ausgaben betrieblich notwendig

und in der Höhe glaubwürdig sind.“ Auch wenn der Fiskus keine spezielle Form vorschreibt, sollte man systematisch vorgehen. Aus dem Eigenbeleg sollten der Zweck der Ausgabe, der Betrag, das Datum der Zahlung, der Zahlungsempfänger und das Datum der Belegerstellung hervorgehen.

Die Richtigkeit ist mit eigenhändiger Unterschrift zu bestätigen. Unproblematisch sind in der Regel Eigenbelege für Beträge bis 150 Euro brutto – insbesondere bei Zahlungen über ein Bankkonto. Bei Barzahlungen sind zusätzliche Nachweise und Erläuterungen angeraten. Einige Kleinausgaben lassen sich ohnehin nur per Eigenbeleg steuerlich geltend machen – etwa Trinkgelder.

Der Gesetzgeber sieht zwar keine Höchstgrenze vor, bei größeren Ausgaben sind Eigenbelege aber kaum sinnvoll. Steuerzahler sollten sich dann einen Ersatzbeleg beschaffen und darauf den Verlust des Originalbelegs festhalten. Das Umsatzsteuerrecht fordert in jedem Fall eine ordnungsgemäße Rechnung mit ausgewiesener Umsatzsteuer. Der Vorsteuerabzug ist per Eigenbeleg grundsätzlich nicht möglich. (hos)

## Kurz notiert

### Mehr Gehalt für Führungskräfte

**GUMMERSBACH.** Unternehmen haben die Gehälter ihrer Führungskräfte angehoben: In diesem Jahr verdienen sie durchschnittlich 3,5 Prozent mehr als im Vorjahr. Damit setzt sich der Aufwärtstrend fort. Von 2012 auf 2013 betrug die Steigerung 2,4 Prozent, so eine Analyse der Managementberatung Kienbaum. (hos)

### Anteil elektronischer Rechnungen noch gering

**BERLIN.** Mit der elektronischen Rechnungslegung können Geschäftsabläufe optimiert und kleine und mittlere Unternehmen von Bürokratie entlastet und Kosten gespart werden. Der Anteil an elektronischen Rechnungen ist allerdings noch gering: Bei einem Rechnungsaufkommen von etwa 32 Milliarden Rechnungen pro Jahr werden laut Bundeswirtschaftsministerium nur rund zehn Prozent elektronisch gestellt. (sta)

### Baden-Württemberger am wenigsten erholt

**HAMBURG.** Die Deutschen haben sich während der diesjährigen Urlaubszeit zwar besonders gut erholt – die Baden-Württemberger vergleichsweise jedoch am schlechtesten. Laut Urlaubsreport der Krankenkasse DAK konnten 37 Prozent der Urlauber mit schlechter Erholung nicht vom Job abschalten. Jeder Zehnte musste für den Arbeitgeber über Handy oder Internet erreichbar sein. (hos)



Wer für den Chef immer erreichbar sein muss, erholt sich nicht so gut. FOTO: DPA

## Buchtipps

### Mancher Chef scheitert am Tunnelblick

Zu entscheiden und zu handeln – das sollte Führungspersönlichkeiten im Blut liegen. Christian Gansch, Musiker, Musikproduzent und Dirigent, erwägt in seinem Buch, den Führungsprozess einen entscheidenden Schritt früher beginnen zu lassen als üblich, nämlich bei der Wahrnehmung.

Er zieht Parallelen zum Auftritt eines Künstlers auf der Bühne und zeigt, wie wichtig dabei die aufmerksame Wahrnehmung ist: der eigenen Person, des direkten Umfelds und der begleitenden Umstände. Für Gansch ist es nachvollziehbar, dass sich bei Führungskräften, die unter Druck stehen, das Sichtfeld verengt. Sie bekommen oftmals einen Tunnelblick und sehen nur noch einen Bruchteil der Wirklichkeit. Doch damit berauben sie sich vieler Möglichkeiten, warnt der Autor. Er entwirft in neun Kapiteln ein Modell von Führung, das im Gegensatz dazu auf einer 360-Grad-Wahrnehmung und großer Sensibilität aufbaut. (hos)



**Christian Gansch:** Der Dreiklang der Führungskompetenz, Campus-Verlag, ISBN 978-3-593-50159-8, 192 Seiten, 24,99 Euro.