

DIE KUNDENFOKUSSIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG



EINFÜHRUNG

Das Machtverhältnis zwischen Anbieter und Verbraucher hat sich umgekehrt. Der Käufer hat sich vom passiven Konsumenten zum hoch vernetzten, aktiven Marktgestalter und Kaufverhaltensbeeinflusser gewandelt. Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen „Verkaufen“ gespielt

wird. Der Kunde ist der wahre Boss. Wenn nämlich dem Kunden was nicht passt, bleibt sein Portemonnaie einfach zu. Und online erzählt er der ganzen Welt, warum. Vonnöten sind also ein kundennahes Management, eine wahrhaft kundenorientierte Unternehmenskultur und auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

Kundenorientierung ist in vielen Unternehmen nur ein Lippenbekenntnis. So kommt der Kunde in 85 Prozent aller Unternehmensorganigramme nicht einmal vor. Dies ergab die ExBa-Befragung zum Thema kundenfokussierte Unternehmensführung. In 29 Prozent aller Organigramme, so die Untersuchung, sind übrigens noch nicht einmal die Mitarbeiter präsent (vgl. Abb 6.1). 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 (ohne Abb.).

66 Prozent der befragten Unternehmen haben ein schriftlich formuliertes Unternehmensleitbild, doch in nur einem Drittel davon stehen Aussagen zum Thema Kunde im ersten Satz. Für zwei Drittel aller deutschen Unternehmen mit schriftlich formuliertem Leitbild steht der Kunde also nicht an erster Stelle. Bei den erfolgreichen Unternehmen findet sich der Kunde zu immerhin 43 Prozent im ersten Satz. Das bedeutet: Erfolgreiche Unternehmen rücken den Kunden stärker in den Fokus. (ohne Abb.).

Der Kunde gehört an die erste Stelle

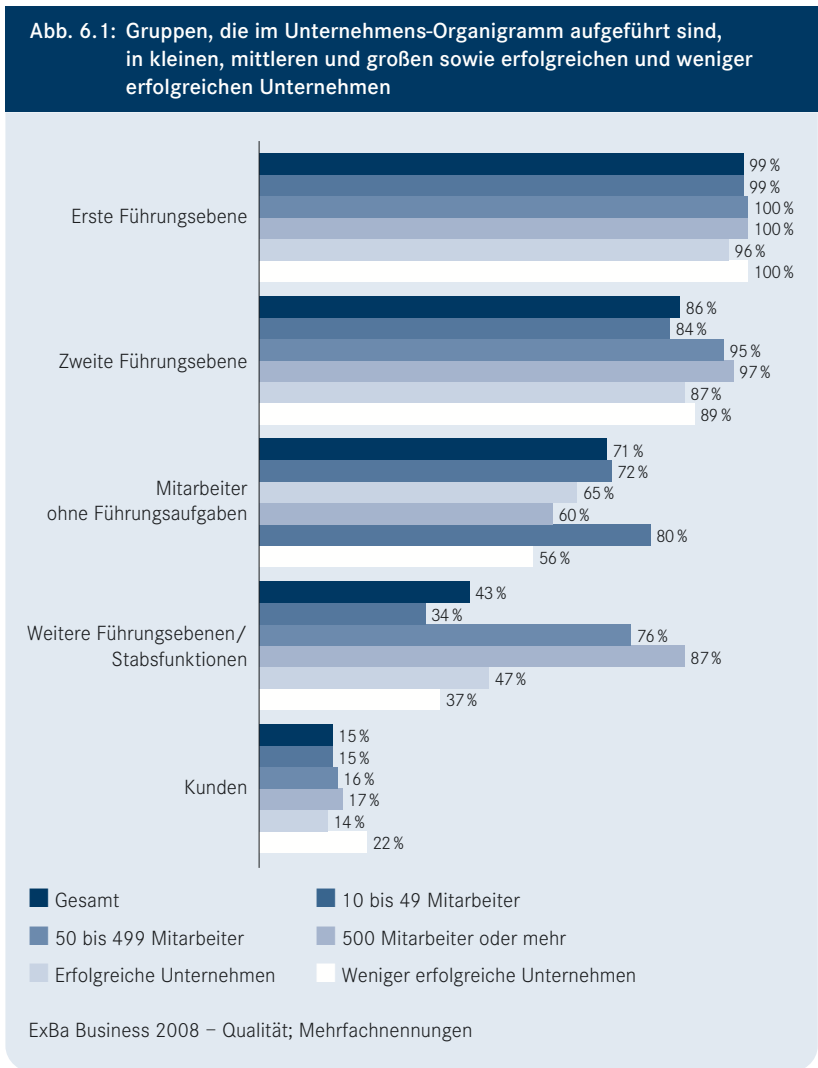
In Zeiten hoher Wechselbereitschaft und nachlassenden Kundenvertrauens sind solche Ergebnisse alarmierend. Denn letztlich entscheidet der Kunde über das Leben und Sterben eines Unternehmens – und das wird er in Zukunft immer gnadenloser tun. Wer heute patzt, erhält von anspruchsvollen Kunden morgen keine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

Dabei zählt allerdings nicht das, was in wohlklingenden Sonntagsreden, aufwendigen Geschäftsberichten und weich gespülten Pressemeldungen ertönt, sondern vielmehr das, was von Montag bis Freitag im Unternehmen tatsächlich gelebt wird – und zwar aus Sicht des Kunden betrachtet. Dies erfordert nicht nur ein Umdenken in vielen Füh-

rungsetagen, sondern auch sichtbare organisatorische Schritte, etwa wie folgt:

- Der Kunde erhält die oberste Stelle im Organigramm.
- Der Kunde steht ganz vorne im Unternehmensleitbild.
- Sein Interessenvertreter heißt CCO (Chief Customer Officer); dieser ist Mitglied der Geschäftsleitung.
- Der Kunde erhält den besten Platz im Meeting: TOP 1 auf der Agenda.

Der Kunde gehört an die erste Stelle.



Kundenfokussierung geht jeden im Unternehmen an.

- Die Führungsmannschaft geht (wieder) Kunden besuchen.

Ein 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 – 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 ihre Kunden wirklich wollen, um in Rekordgeschwindigkeit auf Marktveränderungen reagieren zu können.

Kostensenkung vor Kundenzufriedenheit?

Viel zu oft wird uns Kunden allerdings immer noch erklärt, wie die Dinge zu laufen haben, wer für uns zuständig ist, dass man dieses zu tun und jenes zu lassen hat. Unternehmen geben oft unglaublich viel Geld aus, um neue Kunden zu gewinnen. Doch kaum sind diese 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, haben keine Ressourcen, keinen Spielraum und keine Ideen, um Kunden zu begeistern und schließlich zu loyalisieren. Die Kunden sollen sich einfügen und parieren. Diese allerdings fühlen sich gelangweilt, falsch verstanden, vernachlässigt, von oben herab behandelt und schließlich vertrieben.

Die grundsätzliche Frage muss fortan lauten: Was ist gut und richtig *für den Kunden*? Doch immer

Kundennähe in der Chefetage – live!

In seinem Buch „Hidden Champions des 21. Jahrhunderts“ macht Hermann Simon deutlich: Die Besten betrachten langjährige Kundenbeziehungen als ihre größte Stärke und praktizieren eine Kundennähe, die über das übliche Maß weit hinausgeht. Hermann Kronseder, Gründer von Krones, Hersteller und Weltmarktführer von Flaschenabfüllanlagen, sagt dazu:

„Bei uns ist es seit Jahren eingeführt, dass bei der Rückkehr der Monteure die aufgetretenen Schwierigkeiten an den Maschinen dem Konstrukteur und mir erzählt werden müssen, und zwar, welche Mängel auftraten, was geändert werden müsste, wie die Maschine verbessert werden kann usw. Ich bin grundsätzlich bei solchen Besprechungen mit dabei, denn sonst würde der Monteur rücksichtslos an die Wand gedrückt. Der Konstrukteur hat eine wesentlich stärkere Stellung und ist in der Regel auch viel redegewandter. Dieser Punkt ist in vielen Betrieben ein Manko. Die Monteure haben kaum Gelegenheit, den Konstrukteuren mal über ihre Erfahrungen beim Kunden zu berichten.“

Wie die Fachzeitschrift Absatzwirtschaft berichtet, besuchen Audi-Manager aus allen Unternehmensbereichen repräsentativ ausgewählte Kundenfamilien, um deren Alltag mitzerleben. Bei Bizerba, einem Hersteller von Wägetechnik, gehen die Ingenieure bei der Erstinstallation mit zum Kunden. Dabei lernen sie, wie der Bediener mit dem Gerät umgeht und welche Schwierigkeiten auftreten. So kam man darauf, wie wichtig Piktogramme sind, wenn beispielsweise Aushilfskräfte im Einzelhandel mit den Kassensystemen arbeiten.

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, 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, CEO von Harley-Davidson von 1989 bis 1997, weiß man, dass er bei Harley-Owners-Treffen den Bikern Würstchen grillte und die Maschinen polierte, um hautnah so viel wie möglich von ihnen zu erfahren.

noch heißt in vielen Unternehmen die strategische Entscheidung: Kostensenkung vor Kundenzufriedenheit. Statt Kunden zu betören, werden Zahlungsbereitschaften abgegriffen. 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

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).

Alles wird aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet. Dabei gilt es, sich aus der Selbstzentrierung („Unser Produkt ist der Star!“) zu lösen und die Bühne freizuräumen vom Ego der Manager („Wir wollen 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, Bleibefreude und Empfehlungsbereitschaft weckt.

Eine kundenfokussierte Unternehmenskultur ist nicht kopierbar

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.

ÜBER DIE EXBA-GASTAUTORIN



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 Autorin von acht Büchern gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin, lehrt an

mehreren Hochschulen und gehört zum Kreis der „Excellent Speakers“. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft.

Anne M. Schüller beauftragte die Initiatoren des Excellence Barometers mit der Erforschung des Themas kundenfokussierte Unternehmensführung.

Weitere Informationen erhalten Sie unter www.anneschueller.de oder www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com.

Literaturhinweis

Wertvolle Tipps und jede Menge Praxiswissen zum Thema kundenfokussierte Unternehmensführung erhalten Sie in dem aktuellen Buch von Anne M. Schüller: „Kundennähe in der Chefetage – Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen“ Zürich: Orell Füssli, 2008, 255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Aktuell: „Kundennähe in der Chefetage“ wurde mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet.

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 Genpool eines Unternehmens dar. Sie ist nicht kopierbar.

AUTORIN: ANNE M. SCHÜLLER

**Überleben im Markt heißt:
raus aus der Kopierbarkeit!**

