

Die kundenfokussierte Unternehmensführung

Wer sich mit Führungskräften unterhält, hört viel über Effizienzoptimierung, Kostensparen, Dauermeetings und die Tücken der Konkurrenz. Selten hört man etwas über die Kunden. Viele kennen diese 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 Kaufen-wollen bringen kann, der gehe öfter mal raus und rede mit ihnen! Von Kunden kann man eine Menge lernen.

Kundenfokussiert statt prozessfiziert

Die knappste Ressource im Unternehmen ist nicht das Kapital, sondern es sind die Führungskräfte, die kundenfokussiert denken und handeln. Die so vehement geforderte Kundenorientierung kann allerdings nicht durch standardisierte Prozesse, dicke Handbücher und Betriebsanweisungen entstehen. Und auch nicht durch teure CRM-Software. Sie findet vielmehr freiwillig in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden 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, außer der Reihe und über die Norm hinaus kundenfreundlich zu agieren. 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 und auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

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. Alles wird aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet. Denn ob die Unternehmen wollen oder nicht: Der Kunde hat heute das Sagen. Er wandelt sich vom passiven Zielobjekt zum hoch vernetzten,

bestens informierten, kritischen, emanzipierten, aktiven Marktgestalter und Kaufverhaltensbeeinflusser.

So gilt es also, sich aus der Selbstzentrierung zu lösen und die Bühne freizuräumen vom Ego der Manager. Ins Scheinwerferlicht gehören vielmehr die Probleme, Hoffnungen, Sehnsüchte, Wünsche und Träume der Kunden. Was der Kunde will, wird gemacht! Mit der Präzision eines Laserstrahls wird gesucht und gefunden, was beim Kunden Bleibe-Freude, Immer-wieder-Kauflust und Empfehlungsbereitschaft weckt.

Hierzu lassen sich – neben vielem anderen - im Unternehmen fünf Aspekte (neu) gestalten:

- Ein CCO (Chief Customer Officer) ist Mitglied der Geschäftsleitung.
- Der Kunde hält Einzug ins Organigramm.
- Die Führungsmannschaft geht (wieder) Kunden besuchen.
- Der Kunde erhält den besten Platz im Meeting: TOP 1 auf der Agenda.
- Die Mitarbeitenden werden kundenfokussiert geführt.

Die grundsätzliche Frage muss dabei lauten: Was ist gut und richtig für den Kunden? Denn der Kunde entscheidet über das Leben und Sterben eines Unternehmens. Doch immer noch heißt in vielen Unternehmen die strategische Entscheidung: Kostensenken vor Kundenzufriedenheit. Zahlenmenschen und Technokraten (und manchmal sogar Menschenschinder) haben das Sagen. Sie ersticken jede Kreativität im Keim. Die Folge: ideenlose Chefs, lähmende Bürokratie, ängstliche Führungskräfte und verängstigte Mitarbeitende – und Kunden, die schnellstens wieder das Weite suchen.



Überleben im Markt heisst: raus aus der Kopierbarkeit! Hierzu wird vor allem ein hohes Know-how im Bereich der Soft-Skills benötigt. Manager müssen zu Menschenverstehern werden.

Unkopierbar: die kundenfokussierte Unternehmenskultur

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 imitiert. 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.

Am schwersten zu kopieren ist ein exzellenter Service, der immer neue Überraschungen bereithält sowie eine von Kompetenz, Sympathie und Vertrauen getragene Mitarbeiter-Kunde-Beziehung. "Der Wettbewerb der Zukunft wird nicht mehr über die Produktqualität und Preise ausgefochten, sondern über die Unternehmenskultur", sagt Reinhold Würth, einer der erfolgreichsten Unternehmer der Welt. Und ich präzisiere: über eine durch und durch kundenfokussierte Unternehmenskultur. Sie stellt den einzigartigen, unverwechselbaren Gen-Pool eines Unternehmens dar. Sie ist unkopierbar.

Mitarbeitende kundenfokussiert führen

Im unternehmerischen Wettbewerb erreicht man eine Vorrang-Stellung nicht länger darüber, was man macht, sondern nurmehr darüber, wie der Kunde dies wahrnimmt. Und für das Wie sind die Mitarbeitenden zuständig. Jede Unternehmensstrategie ist nur so gut, wie die Mitarbeitenden, die diese umsetzen. Vonnöten ist also nicht nur ein kundennahes Management sondern auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung. Das bedeutet:



Eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung ist folgendermaßen geprägt:

- Die Mitarbeitenden sind in die Unternehmensstrategie aktiv eingebunden.
- Die Führungskraft lebt Kundenfokussierung sichtbar vor.
- Management by walking and talking around.
- Der Kunde ist in Gesprächen und Meetings stets positiv präsent
- Die Motivation der Mitarbeitenden wird regelmäßig gemessen - und sie ist hoch.
- Kundenfokussierung wird gefördert, gelobt und belohnt.
- An kundenfokussierter Prozess-Optimierung wird ständig gearbeitet.

Die kundenfokussierte Mitarbeiterführung ist äußerst facettenreich. Am Ende geht es um eine Summe wohldurchdachter Details, die sich - wie die Eisenspäne bei einem Magneten - alle auf das gleiche Ziel ausrichten: den Mitarbeitenden durch passende Rahmenbedingungen zu ermöglichen, kundenfokussiert denken und handeln zu können - und dies vor allem auch zu wollen. In meinem Buch 'Kundennähe in der Chefetage' findet der Leser hierzu eine Fülle praxisnaher Beispiele und unverzüglich umsetzbarer Anregungen.

Der «Return on Kundenfokussierung»

Die einzigen, die das Überleben eines Unternehmens auf Dauer sichern, sind dessen Kunden. Und zwar begeisterte, ja geradezu glückliche, dem Unternehmen durch und durch verbundene treue Immer-wieder-Kunden, die zudem als aktive Mundpropagandamacher das Neugeschäft sichern. Gerade bei strategischen Überlegungen wird immer noch viel zu oft übersehen, dass die effizientesten Wachstumstreiber all die Kunden sind, die die Angebote eines Unternehmens regelmäßig weiterempfehlen. Sie sind die wahren 'Marktführer', Navigatoren in einer von Vertrauensschwund gezeichneten und zunehmend komplexen Business-Welt.

Und siehe da: Eine erste Studie zeigt, dass mit wachsender Marktorientierung auch die Börsen-Performance steigt. Die BBDO Consulting untersuchte zusammen mit dem Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen 254 börsennotierte Unternehmen und fand heraus, dass die marktorientiertesten 20 Prozent innerhalb von fünf Jahren einen um 46 Prozent höheren Total Shareholder Return (Kurssteigerungen und Dividende) erzielt hatten als die restlichen 80 Prozent.



Kontakt

Anne M. Schüller
Marketing Consulting

Harthäuser Str. 54
CH-81545 München

info@anneschueller.de
www.anneschueller.de