



Ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008

Kundennähe in der Chefetage

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen



Anne M. Schüller
Marketing Consulting



Einstimmung

"Wenn der Kunde pfeift, müssen Sie tanzen", sagt der schwedische Wirtschaftsphilosoph Kjell A. Nordström. Das Machtverhältnis zwischen Anbieter und Verbraucher hat sich umgekehrt. Der Kunde hat sich vom passiven Konsumenten zum aktiven Marktgestalter 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! Wer nicht nach den Regeln der Kunden spielt, spielt morgen nicht mehr mit. Denn Geldscheine sind Stimmzettel. Damit wählen wir, oder wir wählen ab. Der Kunde hat heute die Macht – und damit im Unternehmen das Sagen! Und wenn dem Kunden was nicht passt, bleibt sein Portemonnaie eben zu. Und er erzählt online der ganzen Welt, warum!

Der Kunde ist der wahre Boss

Anstatt den bunten Werbewelten zu lauschen, beschaffen sich immer mehr Menschen die kaufrelevanten Informationen von Mitmenschen und nicht mehr direkt von den Anbietern. Unternehmen müssen sich – ob sie wollen oder nicht - daran gewöhnen, dass ihre Kunden die Pressearbeit, den Vertrieb und sogar Innovationsprozesse immer öfter selbst in die Hand nehmen. Das Web 2.0 ist ihr Helfershelfer. Bewertungsportale und insbesondere die Business-Blogs - in ihren Anfangszeiten noch harmlos als Tagebücher im Internet bezeichnet - haben sich zu höchst einflussreichen Instrumenten von Kundenmacht entwickelt. Sie haben den Kunden zum aktiven Treiber eines neuen Marketing gemacht: dem kundenintegrierenden Mitmach-Marketing. Marketing 2.0 wird es unterdessen genannt.

So gilt es nun, von der Unternehmensspitze weg die internen Prozesse und Abläufe sowie das Marketing und den Vertrieb mit den Kunden gemeinsam zu organisieren, anstatt diese, wie bislang gang und gäbe, einseitig zu berieseln oder ihnen zwangsweise das aufzudrücken, was das Unternehmen für gut und richtig hielt. Der treudoofe Kunde war gestern. Willkommen im Zeitalter



der Partizipation. „Die starken Partizipationsenergien des Web 2.0 sind längst keine isolierten Medienphänomene mehr, sondern verändern Wirtschaft und Gesellschaft“, schreibt Andreas Haderlein in seinem Trenddossier. Ein basisdemokratischer Paradigmenwechsel ist dies, der jenseits der lauten Managementmoden auf eher leisen Sohlen daherkam. Nun ist er da. Jedoch ...

Manager zeigen kaum Interesse an Kunden

Klassische Managementbücher beschäftigen sich mit allem Möglichen: mit Managementtrends und -methoden, mit Strategien, Leadership und Wertewelten. Über eines sprechen sie viel zu wenig: über den Kunden. Der kommt höchstens in wohlklingenden Sonntagsreden mal vor. Unternehmenserfolg verlangt aber nicht nur nach berechnenden Strategen, sondern vor allem nach Kundenverstehern, ausgestattet mit einem guten Bauchgefühl und der Gabe der Empathie. Jedoch ist – leider - unserer versachlichten, zahlenhörigen Führungselite auf dem Weg nach oben nicht selten der gesunde Menschenverstand abhanden gekommen. Das Tagesgeschäft hat sie dem Kunden entfremdet, der Bezug zur Basis ist verloren gegangen. Ihr Fetisch heißt Quartalsbericht. Kurzfristige Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen bestimmen die Denkmuster. Seelenlose Taschenrechner haben das Sagen. Und der Kunde spielt nur eine Nebenrolle.

Manager, die neu ins Unternehmen kommen, beschäftigen sich zuerst mit den Kosten, den Finanzen, der Organisation und den Mitarbeitern. Die Kunden werden kaum beachtet. Das ergab eine 2007 online durchgeführte Studie des IFAM Instituts in Düsseldorf. An der Befragung nahmen 211 Manager aus Konzernen sowie Unternehmen des Mittelstandes teil. Die Studie bestand nur aus einer 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. Es sei erstaunlich, so das Fazit der Studie, wie selten den Führungskräften die Kundenwertorientierung in den Sinn komme. Der Kunde stehe nicht an erster, sondern an letzter Stelle.

Studiert man den Stellenmarkt, so werden reihenweise kostenbewusste Manager gesucht. Und kundenbewusste? Fehlanzeige! Wer sich mit Führungskräften unterhält, hört viel über



Prozessoptimierung, 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 Immer-wieder-Kaufen bringen kann, der gehe öfter mal raus, beobachte sie und rede mit ihnen! Von Kunden kann man eine Menge lernen.

Analog dem CFO (Chief Financial Officer) brauchen Unternehmen einen CCO (Chief Customer Officer) in der Geschäftsleitung bzw. am Vorstandstisch. Er trägt das Wort Kunde im Namen. So ist er der 'Advokat der Kunden', der deren Interessen mit Leidenschaft vertritt - und alle im Unternehmen infiziert, das gleiche zu tun. Denn 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 Kunden, die zudem als aktive Empfehler das Neugeschäft sichern. Neben den loyalen und ertragsstarken A-Kunden rücken demnach zunehmend die 'Market Mavens' in den Fokus. Das sind Fan-Kunden, die als vertrauenswürdige Berater, Meinungsbildner und vertriebswirksame Referenzgeber fungieren. Sie sind die wahren 'Marktführer', Navigatoren in einer zunehmend komplexen Business-Welt. 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. Dies tun sie allerdings nur unter folgender Bedingung: Man verschaffe ihnen tiefe Problemlösungen und gute Gefühle.

**Management und Marketing heißt:
Menschen glücklich machen.**



**Das heißt im BtoB-Geschäft: den Kunden helfen, erfolgreicher zu sein.
Und das heißt im BtoC-Geschäft: den Kunden helfen, besser zu leben.**

Kunden glücklich machen? Emotionen im Management?



Auch wenn nüchterne Sitzungszimmer, überfrachtete Powerpoints und gut gebaute Excel-Sheets eine andere Sprache sprechen: Verkaufen ist, genau wie Führen, nichts anderes als Emotionsmanagement. Was Mitarbeiter sich von ihren Chefs am meisten wünschen, ist Menschlichkeit. Und Kunden kaufen niemals Produkte, sondern vielmehr ein besseres, angenehmeres, bequemerer, sicheres Leben sowie Dematerialisiertes wie Flexibilität, Zeit, Glück, Ruhm, Liebe - und beruflichen wie privaten Erfolg. Und sie bezahlen Unternehmen für die Leistung, genau dies zu verstehen. Die Maximen des modernen Webbürgers heißen: Offenheit, Gleichrangigkeit (Peer-to-Peer, PtoP), Selbstorganisation, vertrauensvolle Beziehungen und schnelle Interaktion. Und diese Maximen schwappen nun in die Offline-Welt.

„Der große Erfolg des Internets liegt nicht im Technischen, sondern im Menschlichen begründet“, sagt David Clark vom Massachusetts Institute of Technology (MIT). So brauchen Manager heute mehr Menschenversteh-Wissen – und Emotionsfähigkeit. Denn Emotionen sind die wahren Treiber menschlichen Verhaltens. Hirnforscher liefern uns den klaren Beweis: Emotionen sind der kürzeste Weg ins Gehirn. Ohne Emotionen kommt keine einzige Entscheidung zustande. Wenn wir auch noch so stolz auf unser Denkhirn sind: Den ‚Homo oeconomicus‘, der vollkommen rational agiert und nur auf seinen Nutzen bedacht ist, den hat es nie gegeben. Nicht im Consumer-Bereich und erst recht nicht im BtoB-Geschäft. Gerade in den scheinbar so kühlen Management-Etagen herrscht Emotion pur: Privilegien, Statussymbole, und das Inszenieren von Macht sprechen eine deutliche Sprache. Jede noch so ‚knallharte‘ Entscheidung ist unterschwellig von persönlichen Motiven geleitet - auch wenn die Manager dies vehement abstreiten würden. Was sie meist nicht einmal mit Absicht tun, denn es fehlt uns der Zugang zum Unbewussten. Dieses tut seine Arbeit nämlich still und heimlich - was allerdings von Hirnforschern zunehmend dechiffriert wird. Das Überleben in den Märkten der Zukunft wird maßgeblich davon abhängen, ob im Management verstanden wird, wie das menschliche Hirn funktioniert.

Der Faktor Mensch entscheidet

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 Mitarbeiter statt. Deren Wollen lässt sich nur in Spiel-Räumen entfalten und eben nicht durch vorprogrammierte Systeme erzwingen. Ein enges Korsett von Standards und Normen erstickt jedes Wollen im Keim. Dann nämlich werden Kundenanliegen nurmehr prozesskonform abgewickelt. Jegliche Lust an inspirierenden, kreativen, begeisternden Problemlösungen geht gegen Null. Und individuelle Kundenwünsche bleiben auf der Strecke. Man ist vor allem darauf bedacht, die Regeln einzuhalten, denn der Qualitätsauditor naht. Die Erneuerung des Zertifikats ist wichtiger als das Kunden-glücklich-machen.

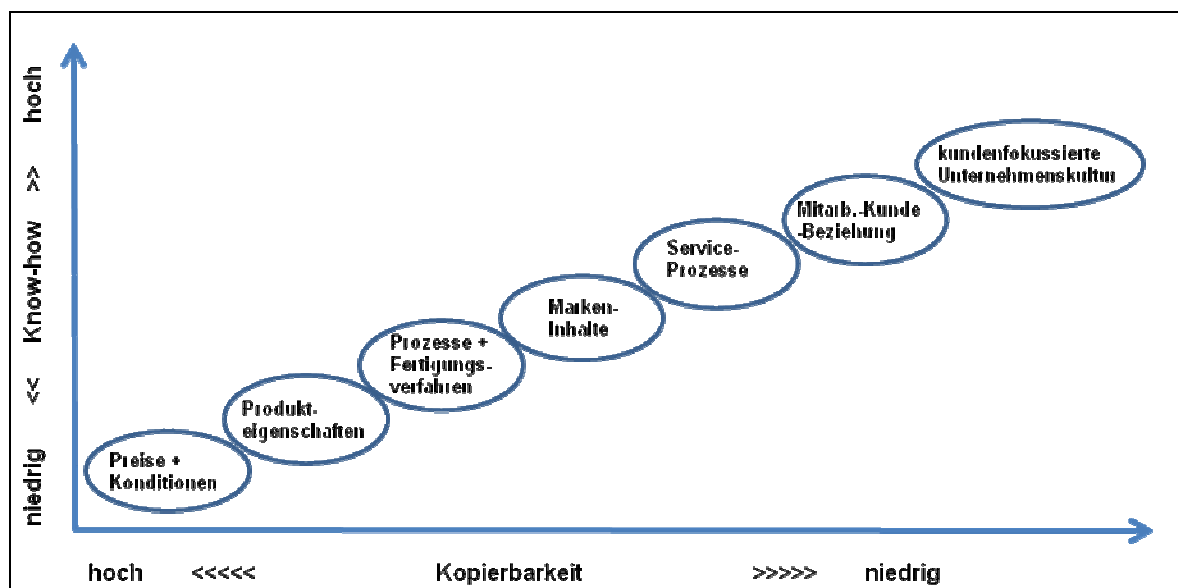
Kundenfokussiert statt prozessfixiert, so lautet die Devise. Dazu müssen sich ohne Ausnahme alle Unternehmensbereiche deutlich stärker miteinander vernetzen, um abteilungsübergreifend das ganze Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter auf die Kunden auszurichten. Das hört sich banal an, ist es aber nicht. 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. 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 und parieren. Diese allerdings fühlen sich gelangweilt, falsch verstanden, vernachlässigt, von oben herab behandelt - und schließlich vertrieben.

Gerade als Bestandskunde hat man oft das Gefühl, ‚2. Klasse‘ zu sein. Bei meinem Autohändler zum Beispiel residieren schicke Verkäufer in designigen Büros im ersten Stock des Hauses und nehmen sich alle Zeit der Welt. Sie sind bestens geschult: Benimmregeln, Farb- und Stilsicherheit, das Namensgedächtnis, der Auto-Konfigurator, das Fragenstellen, die Standhaftigkeit im Rabattgespräch, das Einwand-Wegargumentieren – alles perfekt. Hat man, von solcher Kompetenz überwältigt, endlich gekauft, und braucht man dann mal Service, geht’s los: Am Telefon hängt man ewig in der Warteschleife. Am Servicecounter stehen die Kunden Schlange. Die jungen Damen hinter dem Counter sitzen wie Hühner auf der Stange, schauen gequält freundlich drein und sind völlig überfordert. Als ich dieses Frühjahr – zugegeben, es war Hochsaison - spontan zum Reifenwechsel vorsprach und bat, doch in der Werkstatt mal zu fragen, ob noch eine Lücke frei sei, hieß es entrüstet: „Der Meister bringt mich um, wenn ich da jetzt anrufe.“ So lernt man dann: Ist man erst mal Kunde, dann ist man nur noch lästig.



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 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. "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.

Der Kunde: TOP 1 auf der Tagesordnung

Was das für die Chefetage bedeutet? Kunden lassen sich nicht länger an Sales & Marketing wegdelegieren. Sie gehen jeden im Unternehmen an. Das heißt: Sie sitzen beim Vorstand im Chefsessel und mit dem IT-Mann am Computerprogramm. Der Controller ist ganz vernarrt in sie. Der Einkauf ist ihr Interessenvertreter und die Buchhaltung ist mit ihm auf du und du. Sie sind im Unternehmensorganigramm zu finden. Und in jedem Meeting erhalten sie den wichtigsten Platz: Punkt eins auf der Tagesordnung. Denn: Der Kunde ist der wahre Boss.

Vonnöten ist also ein kundennahes Management und auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung. Das bedeutet:

**Führungskräfte haben die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen,
die es den Mitarbeitern ermöglichen,
für die Kunden ihr Bestes geben zu können und vor allem: zu wollen.**

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 Mitarbeiter zuständig. Jede Unternehmensstrategie ist nur so gut, wie die Mitarbeiter, die diese umsetzen.

Also brauchen Unternehmen couragierte, motivierte, kundenfokussierte, unternehmerisch mitdenkende, loyale, begeisterte, ja geradezu glückliche Mitarbeiter. Mit solchen Mitarbeitern lässt sich Großes vollbringen. Sie sind nicht nur engagierter, sondern auch überzeugender. Sie sind glaub- und vertrauenswürdiger - und damit vor allem im Verkauf anderen überlegen. Mit solchen



Mitarbeitern erreicht man eine Alleinstellung im Markt - und somit einen deutlichen Vorsprung im Wettbewerb der zunehmend gleichartigen Angebote. Ihr größtes Erfolgspotenzial steckt in den Köpfen und Herzen Ihrer Mitarbeiter! In solchen Mitarbeitern, die ihre Arbeit und die Kunden lieben.

Um ein Unternehmen zu führen, das Bestand haben soll, braucht es viel 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. Denn vor dem Geldverdienen steht der Kunde. „Das Beste für den Kunden ist das Beste für uns“, heißt es dazu beim überaus erfolgreichen Versandhaus Lands‘ End. Die 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. Zahlenmenschen und Technokraten (und manchmal sogar Menschenschinder) haben das Sagen. Sie ersticken jede Kreativität im Keim. Die Folge: Mittelmäßigkeit mit ideenlosen Chefs, lähmender Bürokratie, ängstlichen Führungskräfte und verängstigten Mitarbeitern – und Kunden, die schnellstens wieder das Weite suchen.

Kreativität ist der Rohstoff für Ideenreichtum und damit die Schlüsselressource der Zukunft. Kopfarbeiter stehen im Zentrum der voranschreitenden Wissensökonomie. Doch nur in einem angst- und bedrohungs-freien Klima können neue Lösungen entwickelt und neue Wege beschritten werden. Angst produziert keine besseren Leistungen, sondern Starre. Und Konformität. Und Fehler. Wo Angst regiert, sinken Motivation, Innovationfähigkeit, Produktivität und Loyalität – und damit auf Dauer auch die Überlebenschancen am Markt. In solchermaßen 'vergifteten' Unternehmen herrscht Eiszeit, dort wollen weder Mitarbeiter noch Kunden gerne sein.

Zum ‚lachenden‘ Unternehmen werden

Lachende Unternehmen haben die Nase vorn. Sie sind resultate-orientiert, schwingen positiv und verfolgen Gewinner-Strategien. Solche Unternehmen sind kein Schlaraffenland. Sie bieten ihren Mitarbeitern vielmehr ständig neue Herausforderungen - im Kern ihrer Talente und auf Wollen-Basis. Dort finden wir ein hohes Leistungsniveau, ein gut gelauntes Miteinander, eine von Vertrauen getragene offene und ehrliche Hin-und-Her-Kommunikation, gegenseitige



Wertschätzung sowie vielfältige Anerkennung. Und Siegertypen, voller Stolz auf Höchstleistungen und Spitzenergebnisse.

In lachenden Unternehmen herrscht Spaßgesumme, ein Treibhausklima für Glanzleistungen und ein Biotop für gute Ideen. Lachende Unternehmen ziehen die Besten wie magisch an. Sie legen damit eine perfekte Basis für Top-Performance und wirtschaftlichen Erfolg. Bei solchen Unternehmen kaufen wir Kunden gerne wieder ein. Und erzählen der ganzen Welt davon.

Hohe Wertschöpfung entsteht durch hohe Qualität, durch hohe Innovativität und durch hohe Flexibilität. Doch nur unter optimalen Bedingungen können Spitzenleistungen entstehen. Was Unternehmen zunehmend weniger brauchen, sind die falschen Heilsversprechen der Management-Hypes mit dem eingebauten Zauberwort: kommt aus Amerika. Gerade, weil diese oft so unreflektiert übernommen werden, läuft in den Unternehmen vieles falsch. Die holde Frage, wie Drei-Buchstaben-Tools (BCM, TQM, KVP, BPR, BSC, CRM, MBO, CLV, BPO ...) funktionieren, sollte also mal zurückgestellt werden. Denn solche Tools sind theoretisch, prozessgetrieben, nüchtern, kalt. Und meist zum Scheitern verurteilt, weil dabei Mensch Mitarbeiter auf der Strecke bleibt.

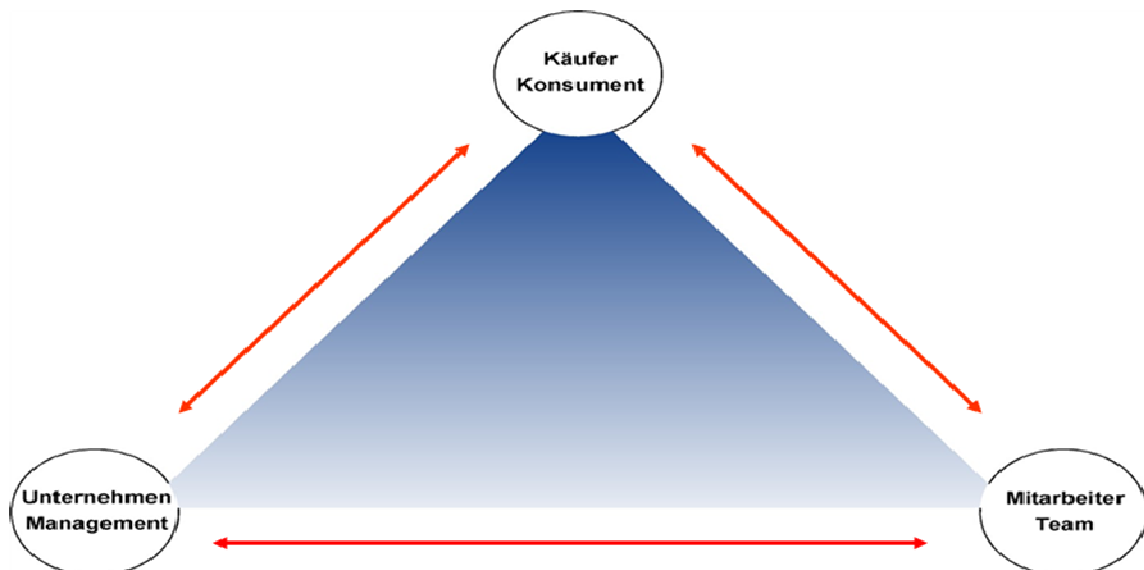
Die viel entscheidendere Frage lautet: Wie ‚funktionieren‘ Menschen? Was wir heute in Unternehmen am meisten brauchen, ist Menschlichkeit. Der ergiebigste Erfolgsmacher eines Unternehmens ist wohlweislich das virtuose Ausschöpfen der Mitarbeiter- und Kundenpotenziale. Deshalb wollen wir uns in diesem Buch verstärkt den Menschen zuwenden. Und – anstatt uns durch staubtrockene Theorien zu mühen - das Machbare in Angriff nehmen.



Über den Inhalt des Buchs

Bücher über Management und Mitarbeiterführung beschäftigen sich in aller Regel mit zweierlei: Mit der Führungskraft und mit seinen Mitarbeitern. Dieses Buch ist anders. Es beschäftigt sich mit einem durch und durch dialogisch geprägten Beziehungsdreieck von Management – Mitarbeiter - Kunde. Kompromisslos rückt es den Kunden in den Fokus aller unternehmerischen Aktivitäten. Es verschafft ihm Platz in der Chefetage. Es stellt ihn mitten ins Personalbüro. Und es platziert ihn im Herzen der Mitarbeiter.

Ich nenne das: die kundenfokussierte Unternehmensführung.



Das dialogisch geprägte Beziehungsdreieck zwischen Management, Mitarbeitern und Kunden. Alle Aktivitäten sind - im Sinne einer kundenfokussierten Führung - auf den Kunden ausgerichtet.



Der Aufbau des Buches folgt unserer Definition der Führungsaufgabe:

Führungskräfte haben die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes geben zu können und vor allem: zu wollen.

In Teil 1 geht es vor allem um den Kunden. Wir werden erfahren, weshalb ich mich vom Begriff der Kundenorientierung verabschiede, wie der ‚neue‘ paradoxe Kunde tickt und wie wir zu Menschenverstehern werden können.

In Teil 2 geht es um die Rahmenbedingungen, die unternehmensweite Kundenfokussierung ermöglichen. Wir werden die Grundlagen kennenlernen, die Lust auf Leistung erzeugen und uns mit der vergifteten und der lachenden Unternehmenskultur sowie mit Unternehmenssprache auseinandersetzen.

In Teil 3 geht es um die kundenfokussierte Führungskraft. Ihre Rolle als Vorbild und Mensch sowie ihre Nähe zum Kunden stehen dabei im Vordergrund.

In Teil 4 geht es um ausgewählte Aspekte der kundenfokussierten Mitarbeiterführung und darum, wie das Können und insbesondere das Wollen der Mitarbeiter aktiviert werden kann.

In Teil 5 schließlich findet der Leser eine Toolbox, also einen Werkzeugkasten mit Hinweisen und Anregungen sowie praktischen Beispielen für eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

Unaufhaltsam werden die Werte, für die das Web 2.0 heute steht, nämlich

- Dialog und Interaktion
- Teilen und Partizipation
- Transparenz und Wahrhaftigkeit
- Kreativität und Schnelligkeit



unseren Lebens-, Kauf- und Arbeitsstil prägen, und damit auch Einzug in das betriebliche Miteinander halten. Gut, wenn die Unternehmen darauf vorbereitet sind.

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirt und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Sie hat, gemeinsam mit dem Unternehmensberater Gerhard Fuchs, den Begriff des Total Loyalty Marketing geprägt. Sie hat zahlreiche Veröffentlichungen geschrieben und ist achtfache Buchautorin. Ihr Buch ‚Kundennähe in der Chefetage‘ wurde mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet.

Über 20 Jahre lang hatte sie Führungspositionen in Vertrieb und Marketing verschiedener nationaler und internationaler Dienstleistungsunternehmen inne und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Seit 2001 ist sie als Management Consultant tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte: Total Loyalty Marketing, kundenfokussiertes Management-Coaching, Vorträge sowie Workshops und Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft.

Sie gilt als eine der besten Wirtschaftsredner im deutschsprachigen Raum. Auf Kongressen und Firmenveranstaltungen hält sie hochkarätige Impulsvorträge zu den Themen Loyalitätsmarketing, Mitarbeiter- und Kundenloyalität, kundenfokussierte Mitarbeiterführung, emotionales Verkaufen, Empfehlungsmarketing und Kundenrückgewinnung. Sie gehört zum Kreis der 'Excellent Speakers'.

Sie ist Dozentin an der BAW München (Bayerische Akademie für Werbung und Marketing) und hat ferner einen Lehrauftrag an der Fachhochschule Deggendorf im MBA-Studiengang Gesundheitswesen (Strategisches Marketing).

**Info und Kontakt: www.anneschueller.de oder
www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com**



Inhaltsverzeichnis zum Buch

Einstimmung

- Der Kunde ist der wahre Boss
- Manager zeigen kaum Interesse an Kunden
- Kunden glücklich machen? Emotionen im Management?
- Der Faktor Mensch entscheidet
- Unkopierbar: die kundenfokussierte Unternehmenskultur
- Der Kunde: Top 1 auf der Tagesordnung
- Zum ‚lachenden‘ Unternehmen werden
- Über den Inhalt des Buchs

Kundenfokussierung statt Kundenorientierung

Eine scheinheilige Kuh wird geschlachtet

Was Kundenfokussierung heute bedeutet

- Eine neue Herausforderung: der paradoxe Kunde
- Verschreibungspflichtig: Kundenkontakt für Jeden im Unternehmen
- Die kundenfokussierte Unternehmensorganisation
- Die Geschäftsprozesse am Kunden ausrichten
- Die kundenfreundliche Vertriebsorganisation
- Wie sich Controller in Kunden ‚verlieben‘
- Personalentwicklung kundennah gestalten



Die ‚Consumer-driven-Company‘

- Das neue Mitmach-Marketing
- Das Ende der Lügenbarone
- Die ‚Weisheit der Vielen‘

Menschenverstehen sein

- Machiavelli war gestern
- Auf der Suche nach dem Happy End
- Zuckerbrot oder Peitsche?

Der Blick ins Gehirn

- Denn sie wissen nicht, was sie tun
- Alles unter Kontrolle?
- Intuition ist trainierte Erfahrung
- Der Stoff, aus dem Gefühle sind
- Gute Gefühle wecken
- Angst vermeiden
- Siegertypen bevorzugt
- Gefühle sind ansteckend
- Der kleine Unterschied
- Oben und unten
- Freund oder Feind?

Rahmenbedingungen, die Kundenfokussierung ermöglichen

Wie Spitzenleistungen entstehen

- Sinn in der Arbeit



- Anerkennung für Leistung
- Herstellung von Verbundenheit

Was Mitarbeiterloyalität heute bedeutet

- Haben Sie die Loyalität ihrer Mitarbeiter verdient?
- Loyalitätskiller

Die Unternehmenskultur

„Vergiftete“ Unternehmen

- Vergiftete Unternehmen sterben langsam aber sicher
- Mitarbeiter-Gerede ist ein tödliches Gift

„Lachende“ Unternehmen

- Lachende Unternehmen haben die Nase vor
- Wie man zum lachenden Unternehmen wird

Frühjahrsputz für die Unternehmenssprache

- Worte sind die Kleider unserer Gedanken
- Gewinner- oder Verlierersprache?

Die kundenfokussierte Führungskraft

Die „Rollen“ der Führungskraft

- Die Vorbildfunktion
- Mensch sein
- Eine kleine emotionale Trainingseinheit



Dem Kunden ganz nah

- Die Stunde der Wahrheit
- Von Kunden kann man eine Menge lernen

Aspekte einer kundenfokussierten Mitarbeiterführung

Die Einstellung zum Mitarbeiter

Das Können

- Was kundenfokussierte Mitarbeiter können sollen
- Erfolgsmacher oder Misserfolgsvermeider?
- Die Feedback-Kultur
- Wie das Förder- bzw. Fehler-Gespräch funktioniert
- Die Fehler der Führungskraft

Das Wollen

- Unser Hirn liebt Herausforderungen
- Die Lob-Kultur
- Auch Kunden wollen gelobt werden

Der Chef als Motivator

- Das Potenzial von Ich-Botschaften
- Helikopter-View: die kritische Selbstreflektion
- Begeisterungsfaktoren für Mitarbeiter
- Erfolge feiern



Toolbox zur kundenfokussierten Führung

Die Mitarbeiter in die Unternehmensstrategie einbinden

- Management by walking and talking around
- Das Rundgang-Ritual
- Mitarbeiter ins Boot holen

Die Führungskraft lebt Kundenfokussierung sichtbar vor

Storytelling: Der Kunde ist stets positiv präsent

- Die Mitarbeitermotivation wird regelmäßig gemessen
- Fragen statt sagen
- Fokussierende Fragen stellen
- Jährliche Mitarbeiterbefragungen

Kundenfokussierung wird gefördert, gelobt und belohnt

- Love it!
- Kundenfokussierung belohnen

An kundenfokussierter Prozess-Optimierung wird ständig gearbeitet

- Sich dem Wettbewerb stellen
- Das Kundenkontaktpunkt-Management
- Das Ideenmanagement

Ausblick



Bibliographie



Anne M. Schüller

Kundennähe in der Chefetage

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen
Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF
256 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

ausgezeichnet mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008

Pressestimmen

getAbstract: „Anne M. Schüller bringt die Menschlichkeit zurück in die Unternehmen. Und dies durchaus aus nüchterner ökonomischer Überlegung.“

n-TV: „Das Buch sei nachdrücklich all jenen ans Herz gelegt, die als Manager oder Mitarbeiter nach Möglichkeiten für einen neuen Weg in ihrer Unternehmens- und Kundenkultur suchen.“

Managementbuch.de: „Anne M. Schüller gehört zu den wichtigen Managementdenkern hierzulande.“

Manager Magazin: „Sie zeigt in ihrer motivierenden Anleitung, wie in jedem Unternehmen eine kundenorientierte Mitarbeiterführung durchgesetzt werden kann.“

Schweizer Fernsehen: „Ein Buch, das in erster Linie für Manager geschrieben wurde, die den Draht zu ihren Mitarbeitern und Kunden (wieder-)finden wollen.“

© 2008 Orell Füssli Verlag AG, Zürich, www.ofv.ch. Alle Rechte vorbehalten.

Dieser Auszug aus dem Buch ‚Kundennähe in der Chefetage‘ ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig.