

UNTERNEHMENSFOKUS

Der Kunde als Boss

Kunden lassen sich nicht länger an die Abteilung »Sales & Marketing« wegdelegieren. Denn sie sind der wahre Boss eines Unternehmens. Das verlangt auch einen neuen Führungsstil: die kundenorientierte Mitarbeiterführung. Was sich dahinter verbirgt, stellt dieser Beitrag vor.

VON ANNE SCHÜLLER*

Den unternehmerischen Wettbewerb gewinnt man nicht länger darüber, was man produziert. Entscheidend ist vielmehr, wie der Kunde es wahrnimmt. Kunden lassen sich also nicht länger an die Abteilung »Sales & Marketing« wegdelegieren. Sie gehen jeden im Unternehmen an. Sie sind im Organigramm zu finden. Und in jedem Meeting erhalten sie den wichtigsten Platz: Punkt eins auf der Tagesordnung. Denn der Kunde ist der wahre Boss. Er verlangt ein kundennahes Management und auch einen neuen Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung. Schließlich ist jede Unternehmensstrategie nur so gut wie die Mitarbeiter, die diese umsetzen.

Man braucht kein Detektiv zu sein, um in jedem x-beliebig gewählten Unternehmen kundenfeindliche Prozesse, Strukturen, Sprach- und Verhaltensweisen aufzuspüren. Punktuell gibt es überall Kundennähe im positiven Sinne, aber irgendwo reißt die interne Leistungskette. Schuld daran ist zweierlei: selbstzentriertes Denken und Handeln sowie mangelndes Verständnis dafür, was den Kunden wirklich bewegt.

Kundenfokussierung heißt, alle Ressourcen des Unternehmens auf das zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: die Kunden.

*ANNE M. SCHÜLLER ist Management-Consultant und gilt als führende Experte für Loyaltätsmarketing.

Und diese Aufgabe 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 Mitarbeitern durch passende Rahmenbedingungen zu ermöglichen, kundenfokussiert denken und handeln zu können – und dies auch zu wollen.

Ob es dem Mitarbeiter möglich ist, das Positive in einer Kundenbeziehung zu sehen, hat maßgeblich mit dem zu tun, was er bei seiner Führungskraft hört und sieht. Macht diese immerzu den schwachen Markt, die Nachfrageverschiebungen, die Tücken der Konkurrenz oder die miese Performance anderer Abteilungen für Misserfolge verantwort-

KUNDENFOKUSSIERUNG SICHTBAR VORLEBEN.

lich, so werden die Mitarbeiter schnell das gleiche tun. Und hört der Mitarbeiter immer nur Negativgeschichten über Horrorkunden, Reklamationszicken, Nullchecker, Nörgler und Querulanten, dann wird dies seine eigene Einstellung färben. So entwickelt sich schließlich ein »Feindbild Kunde«.

Die kundenfokussierte Haltung eines Unternehmens beginnt in den Köpfen der Führungskräfte – und fängt immer intern an. Eine kundenfokussierte Unternehmenskultur braucht also nicht nur Leitbilder, sondern vor allem auch Vorbilder.

Das Vorbildhafte zeigt sich gerade in den kleinen Dingen, die scheinbar selbstverständlich sind und so ganz nebenbei getan werden – oder eben nicht: Wenn etwa der Vorgesetzte an Unrat vorbeigeht, ohne ihn aufzuheben, weil er sich »zu fein dafür« ist. Oder wenn er der einzige ist, der kein Namensschild trägt, weil er sich nicht von »Gott und der Welt« anquatschen lassen will.

Um seiner Vorbildrolle gerecht zu werden, ist es nötig, ganz regelmäßig – wie der Maler von seinem Bild – von sich selbst zurückzutreten, um aus sicherer Entfernung über sich nachzudenken. Das sollte nach jedem Mitarbeiter- und Kundengespräch geschehen. Hier ein paar Fragen, die sich dabei stellen lassen:

- Interessiert mich das Wohl unserer Kunden wirklich?
- Sind Kunden in meinen Gesprächen regelmäßig und positiv präsent?
- Wie oft spreche ich über die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen?
- Bitte ich die Mitarbeiter regelmäßig um kundenfokussierte Vorschläge?
- Lebe ich Kundenfokussierung vor?

Je größer ein Unternehmen wird, desto mehr entfremden sich die Führungskräfte vom Kunden. Der Blick ist zunehmend nach innen und oben und nicht mehr nach draußen gerichtet. So heißt es im Sinne einer kundenfokussierten Unternehmenskultur, vor den Augen der Mitarbeiter verstärkt leibhaftigen Kundenkontakt zu suchen. Und zwar nicht als zwanghaft aufgesetztes Pseudo-Programm.

Die Tüftler müssen ihr stilles Kämmerlein, die Manager den grünen Tisch und die Chefs ihre behütende Vorstandsetage verlassen, um Feedback-Schleifen zu drehen. Sie sollten sich Mikrofone schnappen und die Kunden inständig befragen. Sie sollten sich Kameras nehmen und hinter den Kunden herlaufen, um aufzuzeichnen, wie sie agieren. »Go and see for yourself« nennen die Amerikaner diesen Kurs. Von Kunden kann man eine Menge lernen.

Durchforsten Sie doch einmal systematisch alle internen Kommunikationsmedien auf der Suche nach positiven Kundengeschichten: Mitarbeiterzeitungen, das Intranet oder Meetingprotokolle. Möglicherweise werden Sie erschreckt feststellen: Der Kunde kommt darin höchst selten vor.

Wer diesbezüglich an seinem Organigramm arbeiten möchte: Stellen Sie Ihres doch mal auf dem Kopf. Die Unternehmensleitung kommt nach unten, der Kunden oben. Und wer sich damit so

DER KUNDE KOMMT IM ORGANIGRAMM VOR.

gar nicht anfreunden will, kann es auch, beginnend beim Management, von links nach rechts versuchen.

Eines ist in kundenfokussierten Unternehmen immer gegeben: Der Kunde kommt im Organigramm vor. Ein solcher Ansatz 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

Von Ulrich Flattens, Geschäftsführer des Verkaufsfernsehsenders QVC, der den ersten Platz beim Wettbewerb »Deutschlands kundenfreundlichster Dienstleister« belegte, wird erzählt, dass er regelmäßig im Call Center Kundenanrufe entgegennimmt und Beschwerdemails liest. Außerdem sitzt er zusammen mit seinen Führungskräften mehrmals im Jahr bei zweistündigen Diskussionsrunden mit Kunden zusammen, um für die Praxis zu lernen. »Kunden finden es klasse, sich mit Wünschen und Kritik direkt an die zu wenden, die etwas ändern können«, so seine These.



Der Kunde gehört in den Chefsessel – denn er geht jeden im Unternehmen etwas an.

in jedem Bereich und in jeder Abteilung ins Boot? Und wie können wir die Arbeit der Mitarbeiter noch wirkungsvoller auf den Kunden ausrichten?

Machen Sie es sich zur Gewohnheit, an den Anfang eines jeden Meetings und an den Beginn einer jeden Besprechung eine kundenbezogene Erfolgsstory zu setzen. Unter der Überschrift »Der Kunde spricht« erhält er einen festen Platz auf der Agenda: Punkt eins auf der Tagesordnung. Reihum sollten alle Teilnehmer eine Geschichte zu berichten wissen. Eine Regel lautet dabei: die Erfolgsgeschichte zuerst. Und eine weitere Regel lautet: Auf eine Problemgeschichte muss immer mit einer Lösungsgeschichte geantwortet werden. Einfache Lösungen sind dabei komplexen Lösungen vorzuziehen. Denn komplexe Lösungen kosten Zeit und Geld – und sie sind fehleranfällig.

Gute Führungskräfte wissen genau wie Trainer im Sport: Niederlagen führen gefährlich schnell zu weiteren Niederlagen. Erfolge hingegen schweißen zusammen, geben Kraft und machen Unglaubliches möglich. Kein Sportler würde seine Negativ-Erlebnisse vorkramen, wenn er zum nächsten Sieg eilen will. Ganz im Gegenteil: Er führt sich seine größten Triumphe

»Ich habe selbst gelegentlich Kundenkontakt«, erzählte mir stolz der CEO eines Energieversorgers anlässlich einer exklusiven Kundenveranstaltung. Es hörte sich so an, als würde er sagen: Wir gehen bisweilen in den Zoo die Affen besuchen. (...) Dies ist vielleicht nur ein Einzelfall, vielleicht aber auch symptomatisch für die Probleme einer ganzen Branche. Jedenfalls ging, wie die Service-Barometer AG in ihren Vergleichsuntersuchungen im Rahmen des Kundenmonitors Deutschland herausfand, die Globalzufriedenheit mit den deutschen Stromversorgungsunternehmen in den letzten sechs Jahren kontinuierlich zurück.

*Quelle: Anne M. Schüller,
Kundennähe in der Chefetage,
orell füssli Verlag 2008*

vor Augen. So kann es schließlich zu einer ganzen Erfolgssträhne kommen.

Also: Nur keine falsche Bescheidenheit! Reden Sie über das, was gut funktioniert! Richten Sie sich aufs Siegen ein. Und ganz schnell verbreitet sich dann dieses wunderbare Gefühl: Wir sind ein Unternehmen, das es krachen lässt!

Wer nichts mehr zu sagen hat, gerät schnell in Vergessenheit. Sorgen Sie daher für einen Geschichtenfundus. Sammeln und verbreiten Sie die kleinen Heldentaten aus dem Alltag der Kundendienstler, der Auszubildenden, des Pfört-

SORGEN SIE FÜR EINEN GESCHICHTENFUNDUS.

ners. Berichten Sie darüber, wie zwei Abteilungen ein Kundenprojekt gemeinsam gestemmt haben. Machen Sie in der Öffentlichkeit bekannt, wie beispielhaft das Unternehmen den Servicegedanken lebt. Erzählen Sie, wie sich eine pfiffige Mitarbeiteridee in der Praxis bewährte und was die Kunden davon hatten.

Beim Aufbau einer Geschichte kann man sich an gängigen Märchen orientieren:

- Was war am Anfang (= das Problem, die Krise)?
- Wer (= der Held) tat was (= die gute Tat) mit wessen Hilfe (= gute Fee)?
- Wo lauerten Gefahren (= das Abenteuer, die Hindernisse)?
- Wie ging das Ganze aus (= der Sieg, das Happy End)?

Ganz wichtig beim Entwerfen: Der Kunde ist der Held, das eigene Unternehmen die gute Fee. Die wirkungsvollsten Geschichten sind die, die Kunden von sich aus über die Erlebnisse mit Ihren Produkten und Services erzählen. Diese sind glaubwürdiger als Begebenheiten, die Sie selbst in Umlauf bringen – und von daher ein wertvoller Schatz. Um ihn zu heben, kommt am besten die emotionalisierende »Erzählen-Sie-mal-Frage« zum Einsatz. Sammeln und dokumentieren Sie solche (hoffentlich positiven) Geschichten und geben Sie Passendes sofort wieder in Umlauf. Sogar die Presse ist hierfür ein dankbarer Abnehmer.

In jedem Unternehmen gibt es kleine Heldentaten, die Kunden glücklich machen. Da ist die Buchhalterin, die persönlich Ordnung in die Unterlagen eines Kunden bringt, der abzuspringen droht, weil etwas falsch lief. Da ist der Lagerarbeiter, der für einen Kunden nach Versandschluss noch eine eilige Sendung zusammenstellt – ohne Auftrag. Beide hielten sich nicht an das offizielle Prozedere, doch sie hatten ganz offensichtlich den Spielraum, Grenzen zu überschreiten, um langfristige Kundenbeziehungen zu sichern.

Vielfach würden die Mitarbeiter angesichts nachvollziehbarer Kundenwünsche gerne entgegenkommender sein, dürfen es aber nicht. Kundenfeindliche Standards und rigide Prozesse, an die man sklavisch gebunden ist, bringen sie geradezu in Gewissenskonflikte. Auf ein »Der Kunde wollte das so« antwortet dort ein knurrender Chef: »Sie halten sich gefälligst an die Vorschriften.«

Feste Standards sichern zwar das Serviceniveau nach unten ab, lassen aber kaum Bewegungsfreiheit, um außer der Reihe und über die Norm hinaus kundenfreundlich zu agieren. So erstarrt alles im Zwangskorsett der Mittelmäßigkeit. Nur: Mittelmäßigkeit will heute niemand mehr kaufen. Es ist also wichtig, Möglichkeitsräume nach oben zu schaffen.

»KILL A STUPID RULE«, SAGEN DIE AMERIKANER.

Starre Prozesse sind ein Widerspruch in sich. In kundenfokussierten Unternehmen wird täglich nach Verbesserungen gesucht. Dies geschieht auf zweierlei Weise: mithilfe der Kunden und mithilfe der Mitarbeiter. Das Verbesserungspotenzial geht in drei Richtungen:

- Was muss künftig anders werden?
- Was muss künftig hinzukommen?
- Was muss künftig weggelassen werden? (»Kill a stupid rule« sagen die Amerikaner)

Die Wege zur Beantwortung dieser Fragen sind vielfältig. Im Rahmen von Mitarbeiterworkshops kann man sich

dem Thema etwa durch folgende Aufgabenstellungen nähern:

- Wenn ich selbst irgendwo Kunde bin, was ist mir dann besonders wichtig?
- Wenn ich selbst irgendwo Kunde bin, was ärgert mich und stößt mich ab?
- Was erzählen unsere Kunden im Guten wie im Schlechten über uns – und wonach haben sie in letzter Zeit öfter gefragt?
- Was müssten wir tun, um unsere Kunden schnellstmöglich zu vergraulen und damit zu verlieren – und was ist das passende »Gegengift«?
- Was könnten wir tun, um unsere Kunden (noch) stärker zu begeistern?

Bei all dem ist es wichtig, sowohl im positiven als auch im negativen Bereich die Extreme zu betrachten. Denn dort stecken die größten Innovations-Chancen.

Die einzigen, die das Überleben eines Unternehmens auf Dauer sichern, sind dessen Kunden. Und zwar begeisterte, dem Unternehmen durch und durch verbundene treue Immer-wieder-Kunden, die zudem als aktive Empfehler das Neugeschäft sichern. Neben den loyalen und ertragsstarken A-Kunden rücken

**FAN-KUNDEN
SIND DIE WAHREN
»MARKTFÜHRER«.**

zunehmend die so genannten »Market Mavens« in den Fokus. Das sind Fan-Kunden, die als vertrauenswürdige Berater, einflussreiche Meinungsbildner und vertriebswirksame Referenzgeber fungieren. Sie sind die wahren »Marktführer«, Navigatoren in einer zunehmend komplexen Businesswelt.

Wie kundenfokussiert führen Sie Ihre Mitarbeiter? Machen Sie den Schnelltest! Eine Checkliste mit 20 + 2 Fragen haben wir unter **www.salesbusiness.de** unter der Rubrik »Weblinks« für Sie bereitgestellt.

Gerade bei den verstärkt kurzfristigen und zumeist kostengetriebenen 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 dieser Bedingung: Man verschaffe ihnen tiefe Problemlösungen und gute Gefühle. Genau dies funktioniert am besten im Rahmen einer kundenfokussierten Mitarbeiterführung. ←