

NEUER FÜHRUNGSSTIL

# Die kundenfokussierte Mitarbeiterführung

Im unternehmerischen Wettbewerb erreicht man eine Vorrangstellung nicht länger darüber, was man macht, sondern vielmehr darüber, wie der Kunde dies rein subjektiv wahrnimmt. Und jede Unternehmensstrategie ist nur so gut wie die Mitarbeitenden, die diese umsetzen. Deshalb lassen sich Kunden nicht länger an Sales & Marketing wegdelegieren. Sie gehen jeden im Unternehmen an. Denn: Der Kunde ist der wahre Boss. Er verlangt ein kundennahes Management und auch einen neuen Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

AUTOR: ANNE M. SCHÜLLER

**D**ie kundenfreundliche Haltung eines Unternehmens beginnt in den Köpfen der Kader – und fängt immer intern an. Wer beispielsweise nicht achtsam mit seinen Mitarbeitenden umgeht, kann von diesen keine Achtsamkeit gegenüber Kunden erwarten. Eine kundenfokussierte Unternehmenskultur braucht also nicht nur Leitbilder, sondern vor allem Vorbilder. Das Vorbildhafte zeigt sich gerade in den kleinen Dingen, die scheinbar selbstverständlich sind und so ganz nebenbei getan werden – oder eben auch 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« ansprechen lassen will.

Um seiner Vorbildrolle als Kader gerecht zu werden, ist es nötig, ganz regelmässig – wie der Maler von seinem Bild – von sich selbst zurückzutreten, um aus sicherer Entfernung zu reflektieren. Hier ein paar Fragen, die sich dabei stellen lassen:

- Sind Kunden in meinen Gesprächen regelmässig und positiv präsent?
- Wie oft spreche ich über die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen?
- Bitte ich die Mitarbeitenden regelmässig um kundenfokussierte Vorschläge?

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 aussen gerichtet. So heisst es im Sinne einer kundenfokussierten Unternehmenskultur, verstärkt leibhaftigen Kundenkontakt zu suchen. Und zwar nicht als zwanghaft aufgesetztes Pseudo-Programm, sondern aus Einsicht. Die Tüftler müssen ihr stilles Kämmerlein, die Kader den grünen Tisch und die CEOs 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.

## Der Kunde ist stets positiv präsent

Durchforsten Sie einmal systematisch alle internen Kommunikationsmedien auf der Suche nach positiven Kundengeschichten: Mitarbeiterzeitungen, das Intranet, Meetingprotokolle oder alles, was in dieser Art zur Verfügung steht. Eines ist in kundenfokussierten Unternehmen in jedem Fall gegeben: Der Kunde hält Einzug ins Organigramm. Stellen Sie Ihres doch mal auf den Kopf: Die Unternehmensleitung unten, den Kunden oben. Und wer sich damit so gar nicht anfreunden will, kann es auch, beginnend beim Management, von links

Go and see for yourself!

Sind Kunden in meinen Gesprächen regelmässig und positiv präsent?

nach rechts versuchen. 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 in jedem Bereich und in jeder Abteilung ins Boot? Und wie können wir die Arbeit der Mitarbeitenden noch wirkungsvoller auf die 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 1 auf der Tagesordnung. Kader und Mitarbeitende aus kundenfernen Abteilungen haben dabei die Aufgabe, gezielt nach aussagekräftigen Beiträgen zu recherchieren. Eine Regel lautet: 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 – und machen Unglaubliches möglich. Kein Sportler würde je seine Negativ-Erlebnisse vorkramen, wenn er zum nächsten Sieg eilen will. Ganz im Gegenteil: Er führt sich seine grössten Triumphe vor Augen. So kann es schliesslich zu einer wahren 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!

#### **Geschichten über kleine Heldentaten**

Wer nichts mehr zu sagen hat, gerät schnell in Vergessenheit. Sorgen Sie also für einen regelrechten Geschichten-Fundus. Sammeln und verbreiten Sie die kleinen Heldentaten aus dem Alltag der Kundendienstler, der Lehrlinge, des Pförtners. Berichten Sie darü-

ber, wie zwei Abteilungen ein Kundenprojekt gemeinsam gestemmt haben. Machen Sie in der Öffentlichkeit bekannt, wie beispielhaft Ihr Unternehmen den Servicegedanken lebt. Erzählen Sie, wie sich eine pfiffige Mitarbeiter-Idee in der Praxis bewährte und was die Kunden davon hatten. Beim Aufbau einer Geschichte kann man sich an gängigen Märchen orientieren. Sie haben folgendes Muster:

- 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 Anbieter-Unternehmen die gute Fee. Die glaubwürdigsten Geschichten sind nun *nicht* die abgehobenen oder geschönten Geschichten, die die Führungsspitze intern verbreiten lässt. Die wirkungsvollsten Storys sind natürlich die, die die Kunden über die Erlebnisse mit Ihren Produkten und Services selbst erzählen – und deshalb ein wertvoller Schatz. Um ihn zu heben, kommt am besten die »Erzählen-Sie-doch-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.

#### **Kundenfokussierte Prozess-Optimierung**

Mitarbeitende wären angesichts nachvollziehbarer Kundenwünsche oft gerne entgegenkommender, dürfen 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.

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

**Erfolge schweissen zusammen – und machen Unglaubliches möglich.**

ZUR AUTORIN



Anne M. Schüller (Tel.: 0049 89 64 23 208, E-Mail: info@anneschueller.com) ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Die Diplom-Betriebswirtin und siebenfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

Nur: Mittelmässigkeit will heute niemand mehr kaufen. Es ist also wichtig, Möglichkeitsräume nach oben zu schaffen.

Starre Prozesse sind ein Widerspruch in sich. In kundenfokussierten Unternehmen wird täglich nach Verbesserungen ge-

Anzeige



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Wirtschaft



**Marketing Know-how für den KMU-Alltag**

Der praxisorientierte Kompaktkurs

Argumentieren und entscheiden Sie in der Diskussion von Marketingfragen noch fundierter.

**Anmeldung und Information**  
Rahel Christen, +41 62 286 01 68  
rahel.christen@fhnw.ch

[www.fhnw.ch/wirtschaft](http://www.fhnw.ch/wirtschaft)

LITERATUR-TIPP

Anne M. Schüller  
**Kundennähe in der Chefetage**

Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli 2008  
CHF 44.00

ISBN: 978-3-280-05282-2



sucht. Dies geschieht auf zweierlei Weise: mithilfe der Kunden und mithilfe der Mitarbeitenden. Das Verbesserungspotenzial geht in drei Richtungen:

- Was muss zukünftig anders werden?
- Was muss zukünftig hinzukommen?
- Was muss zukünftig weggelassen werden? (*Kill a stupid rule* sagen die Amerikaner)

Die Wege zur Beantwortung dieser Fragen sind vielfältig. Im Rahmen von Mitarbeiter-Mitmach-Workshops 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 immer wieder noch ein wenig stärker zu begeistern?

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

Geschichten über kleine Heldentaten