

## Management

# Kundenfokussierte Führung

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.

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 Regeln erzwingen. Feste Standards sichern zwar das Service-niveau 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.

Darüberhinaus 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 den Kunden immer noch erklärt, wie die Dinge zu laufen haben, wer für sie zuständig ist, dass man dieses zu tun und jenes zu lassen hat. Und so ergreifen sie panisch die Flucht. Die Wechselfreude ist so groß wie nie – und in den meisten Fällen hausgemacht.

### WECHSELN SIE DIE PERSPEKTIVE

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, emanzi-

pierten, 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, und zwar

- 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 Mitarbeiter werden kundenfokussiert geführt.

### KREATIVITÄT STATT STURES ZAHLENDENKEN

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: Kostensenkung 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 Führungskräften und verängstigten Mitarbeitern – und Kunden, die schnellstens wieder das Weite suchen.

Unternehmen müssen deshalb 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



**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalty-Marketing. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft. Kontakt: [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

## KUNDENFOKUSSIERTE MITARBEITERFÜHRUNG IST ÄUSSERST FACETTENREICH



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

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. Ich präzisiere: über eine durch und durch kundenfokussierte Unternehmenskultur. Sie stellt den einzigartigen, unverwechselbaren Gen-Pool eines Unternehmens dar. Sie ist unkopierbar.

### GEBEN SIE FÜR IHRE KUNDEN IHR BESTES!

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. Vonnöten ist also nicht nur ein kundennahes Management sondern 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. Eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung ist folgendermaßen geprägt:

- Die Mitarbeiter 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 Mitarbeitermotivation 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 wohl-durchdachter 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 vor allem auch zu wollen. In meinem Buch ‚Kundennähe in der Chefetage‘ findet der Leser hierzu eine Fülle praxisnaher und unverzüglich umsetzbarer Anregungen.

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 Mundpropaganda-Macher 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.

Eines ist sicher: Das Machtverhältnis zwischen Anbieter und Verbraucher hat sich umgekehrt. Der Kunde hat sich vom passiven Konsumenten zum aktiven Marktgestalter gewandelt. Die wirklichen Herausforderungen der unternehmerischen Zukunft sind nicht technologischer oder wirtschaftlicher, sondern menschlicher Art.

Viele Unternehmen haben durch Renditegier, Kurzzeitdenken und Kostenwahn die Saat für den eigenen Untergang bereits ausgebracht. Der starre Blick auf die Finanzmärkte hat ihnen die Zukunft verbaut. Andere wiederum sind schon lange auf dem richtigen Weg. Doch für alle gilt: Eine der dringlichsten Aufgaben der nahen Zukunft ist die Rückgewinnung des Mitarbeiter- und Kundenvertrauens. Durch Partizipation und Kooperation, also das Teilen von Macht mit den Beschäftigten und dem Kundenkreis, können so dann Innovationsprozesse angestoßen beziehungsweise beschleunigt werden. Unter [www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.de](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.de) sehen Sie, wie sich das Thema weiter entwickelt.



**Buchtipp:**  
**Anne M. Schüller**  
**Kundennähe in der**  
**Chefetage**  
**Wie Sie Mitarbei-**  
**ter kundenfokus-**  
**sieren führen**  
**Orell Füssli, Zürich**  
**2008,**