



Der Kunde im Mittelpunkt?

„Die Kundenorientierung soll im folgenden als variable, situativ zu beurteilende Grundeinstellung der Mitarbeiter eines Unternehmens zu den Kunden und Kundenbedürfnissen verstanden werden. Es liegt damit nahe, sie als eine der grundsätzlichen Werterhaltungen aufzufassen, welche die Unternehmenskultur prägen“

Dies ist ein Auszug aus einem Buch über „Kundenmanagement“. Schwer verdauliche Zeilen nicht wahr? Wetten, dass der Autor noch nie etwas verkauft hat.

Aus der eigentlich simpelsten Sache der Welt, nämlich den Kunden herzlich zu bedienen und dabei dessen Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen oder seine Probleme zu lösen, damit er positiv gestimmt wieder kommt, aus dieser uralten Weisheit, wird eine komplizierte Lehre gemacht. Manchmal habe ich das Gefühl, dass die Autoren dieser Werke selbst nicht genau wissen, was sie da eigentlich schreiben und vor allen Dingen – wie das dann in der Praxis aussehen wird.

Was ist die Ursache für diese geistigen Ergüsse? Ich denke es liegt daran, dass viele nicht mehr an das Einfach glauben. Je komplizierter Charts sind, je worthülsiger die Vorträge, je verdrehter und verwirrender die Ausdrücke von „CRM“ (Customer Relationship Management) über „Clienting“ bis „Interfusion“, desto mehr sind Unternehmen bereit für diese angeblichen Erfolgsrezepte Geld auszugeben.

Lassen Sie mich eine Behauptung in den Raum stellen: Unternehmen, die es nötig haben, sich auf eine so verquere Weise erklären zu lassen, was denn ein Kunde ist, werden wohl kaum überleben.

Ich weiss nicht, wie sich die Märkte noch entwickeln werden. Fest steht, dass wir es bereits heute – und in Zukunft noch mehr – mit einem Widerspruch zu tun haben. Einerseits beschleunigt sich die Globalisierung wie verrückt, andererseits nimmt gleichzeitig die Individualisierung in der Gesellschaft rasant zu.

Das bedeutet, dass wir uns inskünftig noch individueller, professioneller und intensiver um unsere Kunden kümmern müssen. Das ist eigentlich alles.

Dabei sind einige wenige Punkte von grösster Bedeutung:

Die Mitarbeiter

Nach meiner Erfahrung sind in jeder Branche und in jedem Beruf höchstens 25% der Menschen bereit und in der Lage, Höchstleistungen zu vollbringen. Sie sind hoch motiviert, handeln selbständig und wollen etwas bewegen. Weitere 25% lassen sich von den ersten 25% anstecken. Sie kann und muss man gewinnen. Sie sind Mitarbeiter, um die es sich zu kämpfen lohnt. Sie werden zwar nie die Mannschaft mitreissen, lassen sich aber gerne mitreissen. Dann gibt es 25%, die „Dienst nach Vorschrift“ machen. Sie tun das Nötigste, machen immer pünktlich Feierabend und stellen eine ständige Gefahr für das Unternehmen dar, wenn sie im Kundenkontakt stehen. Sie sind in einer Unternehmung nur zu ertragen, wenn genügend Menschen der beiden ersten 25% da sind. Und die restlichen 25%? Da ist eigentlich Hopfen und Malz verloren. Alle Motivationsversuche, sei es über Geld, Verantwortung und Anerkennung prallen ab, weil sie ganz einfach nicht wollen.. Diese Gruppe ist der Garant dafür, dass das Unternehmen früher oder später mit der Pleite kämpft. Sorgen Sie dafür, dass in Ihrer Unternehmung möglichst nur Mitarbeiter der ersten beiden Gruppen beschäftigt sind und überlassen Sie die andern beiden der Konkurrenz. Und vergessen Sie nicht: Wer mit Erdnüssen zahlt, darf sich nicht wundern, wenn er von Schimpansen umgeben ist.

Kundennähe

Wenn Sie Unternehmensleiter sind, verbringen Sie mindestens 30% bei Ihren Kunden, an der Front oder im Laden. Nur so erkennen Sie, was sie wollen, was sie beschäftigt und wie sie denken. Wenn Sie erst eine Umfrage starten müssen, haben Sie bereits verloren.

Service

„Wir müssen Kosten sparen, runter mit den Kosten. Der Weltmarkt, die Globalisierung, Sie wissen schon“ verlangt der Verwaltungsrat. Also werden Kosten gespart. Auf Teufel komm raus. Und alle haben gleichzeitig die gleiche Idee: Personalabbau. Nun gibt es wohl nichts personalintensiveres als Dienstleistungen und Service. Also ist der Service zu teuer und fällt dem Kostenmanagement zum Opfer. Mit grenzenlos erstaunlicher Dummheit folgt zurzeit eine Managerkaste der andern in den unheilvollen Weg, den Service zu „rationalisieren“. Ob Banken, Versicherungen, Fluggesellschaften, aber auch Gerätehersteller und Grossverteiler bauen den Service ab. (Beispiel: kaufen Sie Ihr nächstes Gerät nicht nach dem Markennamen, sondern aufgrund der Nähe und Qualität der Servicestelle und Sie „kommen auf die Welt“ oder haben Sie schon einmal einen Blick in die monatliche Kontoabrechnung von Bank und Post getan?)

Eines steht aber fest: wenn Service abrationalisiert wird, werden früher oder später auch die Kunden ausbleiben. Und die sind doch das Wichtigste – jedenfalls gemäss Leitbildern.

Dazu noch zwei Gedanken: Service muss nicht gratis sein und: bauen Sie den Service aus und nicht ab. Überlegen Sie sich, wie, wo und womit Sie Ihrem Kunden noch einen Dienst leisten und einen Nutzen stiften können, er wird bereit sein, dafür zu bezahlen – und kommt wieder.

Für heute verbleibe ich

mit freundlichen Grüßen

Beat Brühlhart

Nächstes Leadership Training

**Montag/Dienstag, 25./26. September 2006
auf Bramboden**