

# E-NEWS KUNDENORIENTIERTE FÜHRUNG

## Inhalt

### 1. Führung im Dienst des Kunden:

Bedeutung, Werte  
und Einstellungen

### 2. Tipps und An- regungen:

Ideen und Anregungen  
zum sofortigen Ge-  
brauch empfohlen

### Kontakt:

*Ch.H. Fravi*

Christian H. Fravi, lic.oec.HSG  
Training und Beratung  
Gaichtstr. 30  
CH-2512 Tüscherz  
Tel. +41 79 611 42 69 oder  
Tel. +41 32 325 35 80  
[christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch)

[www.fravi-training.ch](http://www.fravi-training.ch)

## Kundenorientierung als Chefsache

Die Kundenorientierung wird ein immer wichtigerer Faktor für den Unternehmenserfolg. Der Grad der Kundenorientierung ist von verschiedenen Faktoren abhängig wie z.B. Wettbewerbsintensität, Anforderungen seitens der Kunden an das Unternehmen, Innovationsdruck und nicht zuletzt Globalisierung.



Es ist daher absehbar, dass die Bedeutung der Kundenorientierung weiter zunehmen wird. Der entscheidende Faktor für die Umsetzung der Kundenorientierung im Alltag ist die Führung durch die Vorgesetzten. Ihre Wertvorstellungen, Einstellungen und Handlungsweisen sind für den Grad der Kundenorientierung ausschlaggebend. Kundenorientierung muss von „oben“ vorgelebt und angeregt werden. Beispiele dazu finden Sie auf den folgenden Seiten und es wird folgendes angesprochen:



**Der Kunde als oberster Vorgesetzter?**



**Der Klimafaktor – Tropenklima versus Permafrost**



**Plädoyer für eine kundenorientierte Führung**



Ich wünsche Ihnen viel Erfolg, Ihr

*Christian H. Fravi*

# 1. Kundenorientierte Führung

## Gesamtübersicht:



## 1. Bedeutung der Kundenorientierung:

Es ist absehbar, dass die Bedeutung der Kundenorientierung weiter zunehmen wird. Gründe dafür sind sowohl äussere (unternehmensexterne) als auch innere (unternehmensinterne) Faktoren:

Äussere Faktoren	Innere Faktoren
Wettbewerbsdruck	Qualitätsorientierung
Margendruck	Freude an der Dienstleistung
Globalisierung	Motivation durch zufriedene Kunden
Preissensitive Kunden	Sinnerfülltes bzw. kundenorientiertes Arbeiten

Während die äusseren Faktoren sehr oft Druck bedeuten und daher auch als Zwang wahrgenommen werden, geben die inneren Faktoren mehr „Schub“. Der Unterschied liegt in der Einstellung bzw. Wahrnehmung der Kundenorientierung. Kundenorientierung durch inneren Antrieb hat eine andere Qualität als durch äusseren Zwang.

## 2. Der Kunde als oberster Vorgesetzter?:

In den Unternehmen sind wir mehr nach Tätigkeiten und Funktionen in unseren Abteilungen organisiert. Es gibt Einkäufer, Konstrukteure, Personalfachleute, EDV-Abläufe. Mit dem Kunden hat das zunächst wenig zu tun. Der Kommunikations- und Organisationsaufwand zwischen den einzelnen Abteilungen steigt in der Regel mit der Grösse des Unternehmens. Die in der Regel knappe Verfügbarkeit von finanziellen und personellen Ressourcen führt zu Abgrenzungsfragen bis hin zu Verteilungskämpfen zwischen den einzelnen Abteilungen und Personen. Kompetenzen und Aufgabenteilungen werden zum Teil eifersüchtig untereinander beachtet und verteidigt. Die Frage, was das für den Kunden bringt, wird vernachlässigt bzw. vergessen. Ein grosser Teil der Schaffenskraft und der Energien wird dabei absorbiert. In den seltensten Fällen geschieht das absichtlich gegen die Kunden. Es hat aber zur Folge, dass in der Praxis das Gärtchendenken überhand nimmt und die Ausrichtung auf die Kunden darunter leidet. Abteilungsegoismus, persönliche Machtkämpfe, eingespielte Abläufe und Vorgehensweisen können Gründe dafür sein. In einem gewissen Masse ist das sogar notwendig und gesund. So sollte sich z.B. ein Chef für seine Mitarbeiter einsetzen, was wiederum Voraussetzung dafür ist, dass sich die Mitarbeiter auch für den Chef und die Aufgaben engagieren. Dabei sollte aber vermehrt gefragt werden, was aus der Perspektive der Kunden wichtig ist.:

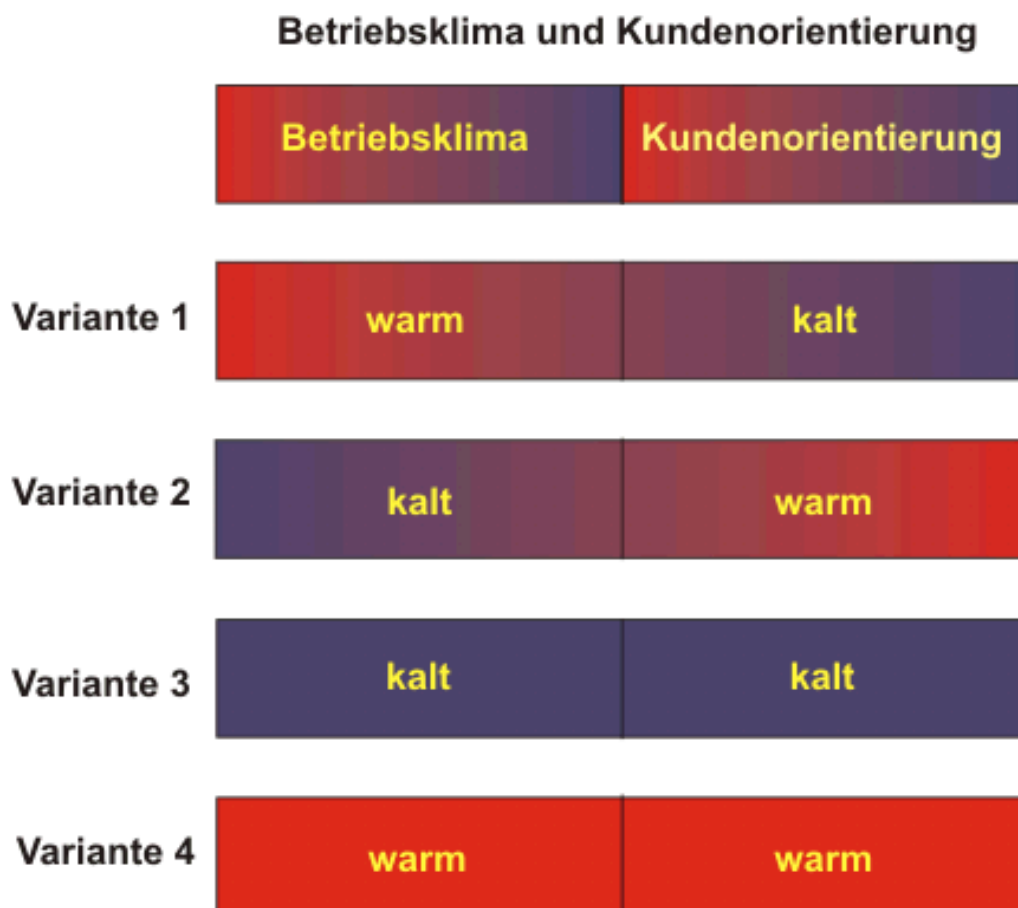
## 3. Werte und Einstellungen:

Kundenfreundlichkeit ist auch und vor allem Chefsache. So wie es unterschiedliche Führungspersönlichkeiten gibt, gibt es auch unterschiedliche Arten von Kundenfreundlichkeit. Kundenfreundlichkeit ist auch ein Indikator für die Innenorientierung bzw. Aussenorientierung eines Unternehmens.

<b>Innenorientierung</b>	<b>Aussenorientierung</b>
<b>Produktion- bzw. Leistungserstellung</b>	<b>Kundenorientierung</b>
<b>Hierarchieorientierung</b>	<b>Prozessorientierung</b>
<b>Abteilungsdenken</b>	<b>Ganzheitliches Denken</b>
<b>Fehlervermeidung bzw. Gefahrenorientierung</b>	<b>Chancenorientierung</b>
<b>Einzelkämpfer</b>	<b>Teamorientierung</b>
<b>Festhalten an Gewohntem</b>	<b>Innovation – Aufnahme und Umsetzung neuer Ideen</b>
<b>Gegenseitige Abgrenzung</b>	<b>Gegenseitiges Vertrauen</b>

## 4. Der Klimafaktor – Tropenklima versus Permafrost?

Das Betriebsklima ist ein entscheidender Faktor für die Kundenorientierung. Das Betriebsklima manifestiert sich sowohl nach innen als auch nach aussen. Man kann dabei insgesamt vier verschiedene „Klimakombinationen“ auseinanderhalten. Dabei gibt es selbstverständlich noch dazwischenliegende Ausprägungen. Für die Darstellung im Gesamtüberblick reicht jedoch die folgende Grafik:



Es ist klar, dass ein warmes Klima im Unternehmen und ein warmes Klima nach aussen die optimale Kombination darstellt. Es fragt sich, ob ein kaltes bzw. schlechtes Klima im Unternehmen mit einem warmen Klima im Umgang mit Kunden möglich ist. Grundsätzlich ist dies möglich, doch es setzt voraus, dass die Mitarbeiter dies über längere Zeit aushalten. In der Regel führt ein kaltes Klima im Unternehmen zu einem Verlust von menschlichem und fachlichem know how. Permafrost im Innern verträgt sich auf die Dauer nicht mit Tropenklima nach aussen. Solche „Temperaturunterschiede“ sprengen den härtesten Stein bzw. schaden auf Dauer auch dem gesündesten Unternehmen. Da wir in einer gemässigten Klimazone leben, wissen wir natürlich, dass es auch Zwischenbereiche gibt, die am besten verträglich sind. Damit dies erreicht werden kann, braucht es sowohl im Inneren als auch nach aussen „moderate Regler“. Moderate Regler sind im Prinzip alle Vorgesetzten und Mitarbeiter.

## 5. Plädoyer für eine kundenorientierte Führung

Was ist also zu tun? Kundenorientierung ist auch Menschenorientierung und damit umso wichtiger. Im Grunde werden alle Produkte und Dienstleistungen von Menschen für Menschen erbracht. Es gibt Beispiele von Unternehmen, die Kundenorientierung in den Vordergrund stellen. Das Unternehmen Lands End z.B. stellt Kundenorientierung über alles. Kundenorientierung kommt vor dem Profit, wenn die Kunden zufrieden sind, kommt der Profit von allein ist die Devise von Lands End.

Kundenorientierung bzw. noch vermehrte Kundenorientierung ist mit Veränderungen verbunden. Solange diese Veränderungen als Bedrohung des Status Quo empfunden werden, ist mit Widerstand (von blossen Lippenbekenntnissen bis zu offener Ablehnung) zu rechnen. Im Prinzip muss etwas aufgegeben werden (Gewohnheiten, Vorgehensweisen, Macht etc.) um etwas Neues zu gewinnen (vermehrte Ausrichtung auf den Kunden, mehr Erfolg aber auch evt. Mehraufwand). Für eine echte Kundenorientierung muss der Gewinn als grösser eingestuft werden als der Verlust. Dazu ist eine echte Überzeugung notwendig. Dies bedingt auch eine direkte und offene Diskussion über die „best practice“ im konkreten Fall. Einseitige Verordnungen und Befehle wirken in der Regel nur kurzfristig. Echte Kundenorientierung ist im Kern Einstellungssache und muss von jedem Mitarbeiter gelebt und nachvollzogen werden. Dazu braucht es selbstsichere Persönlichkeiten, die von der Führung entsprechend gefördert, begleitet und unterstützt werden. Es braucht aber auch Geduld, Beharrlichkeit und persönlicher Einsatz.

## 6. Ganzheitlich kundenorientiert Führen



<b>Elemente für die kundenorientierte Führung</b>	<b>Checkpunkte</b>
<b>1. Werte und Standards:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stellenwert des Kunden bei uns?</li> <li>- Ist die Formel „Kunde=König“ noch ausreichend oder blosses Lippenbekenntnis?</li> <li>- Wie wird es umgesetzt?</li> </ul>
<b>2. Kundenbefragungen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele, Inhalt und Umfang</li> <li>- Systematik und Aufwand</li> <li>- Auswertung und Umsetzung der Ergebnisse</li> </ul>
<b>3. Kundenbeziehungen aktiv gestalten oder passiv verwalten:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reagieren oder agieren wir?</li> <li>- Haben wir genügend Zeit für unsere Kunden?</li> <li>- Wie fühlt sich der Kunde bei uns?</li> </ul>
<b>4. Prozess- statt Strukturorientierung:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind wir flexibel genug im Umgang mit unseren Kunden?</li> <li>- Mystery shopping</li> <li>- Mystery phoning</li> </ul>
<b>5. Beratung und Information:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eingehen auf Kundenfragen</li> <li>- Offene Fragen zur Bedarfsermittlung</li> <li>- Zuhörfähigkeiten</li> </ul>
<b>6. Mitarbeiterförderung:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werden die Mitarbeiter bezüglich Kundenorientierung systematisch gefördert?</li> <li>- Wird Kundenorientierung als Verhalten beachtet und belohnt?</li> </ul>
<b>7. Abteilungsübergreifende Kommunikation:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wird diese gefördert und gefordert?</li> <li>- Was wird gegen Gärtchendenken unternommen?</li> </ul>
<b>8. Umgang mit Verbesserungsvorschlägen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktives erfragen beim Kunden oder bloss passive Entgegennahme</li> <li>- Umsetzung?</li> </ul>
<b>9. Persönliches Vorbild:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie leben es die Vorgesetzten vor?</li> <li>- Wie nehmen es die Mitarbeiter wahr?</li> </ul>
<b>10. Am Ball bleiben:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorität für Kunden wahren</li> <li>- Hartnäckig dran bleiben!</li> </ul>

## 7. Schlussfolgerungen

Kundenorientierte Führung ist für alle profitabel. Sie stellt ganz bewusst den Kunden in den Vordergrund und da gehört er auch hin. Der Kunde zahlt uns – direkt oder indirekt - den Lohn. Mit kundenorientierter Führung ist es möglich, die Zukunft des Unternehmens mittel- und langfristig erfolgreicher und sicherer für alle (Kunden, Vorgesetzte und Mitarbeiter) zu gestalten.

### **Leser-Service: Ein Gespräch über kundenorientierte Führung**

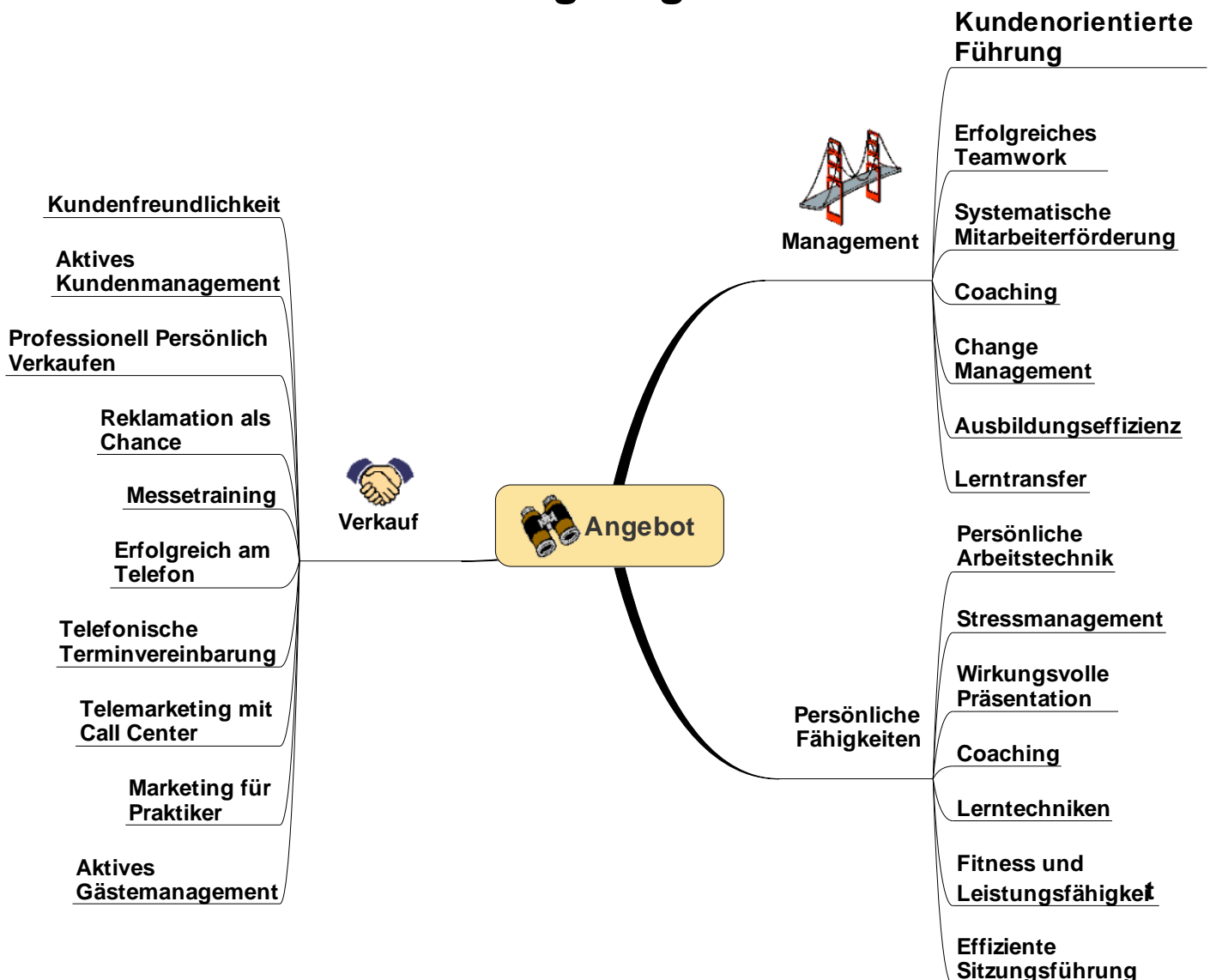
**Ich offeriere Ihnen einen Gespräch über kundenorientierte Führung in Ihrem Unternehmen.**

**Sie können mich auch als Referent über kundenorientierte Führung einsetzen z.B. Informationsvortrag mit Diskussion über 1-2 Stunden.**

**Fordern Sie ein kostenloses Gespräch an. Senden Sie dazu einfach ein Mail mit der Angabe Ihres Namens und dem Vermerk „Gespräch über kundenorientierte Führung“ an folgende Adresse:**

**[christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch) wenn Link nicht geht, bitte von Hand eingeben. Danke!**

# Gesamtüberblick Leistungsangebot:



Gerne bin ich Ihr Ansprechpartner für kundenorientierte Führung sowie Training und Beratung in den oben genannten Bereichen. Es freut mich, von Ihnen zu hören oder zu lesen.

Christian H. Fravi, Training und Beratung, Gaichtstr. 30, CH-2512 Tüscherz,  
Tel. +41 79 611 42 69 oder +41 32 325 35 80, Fax +41 32 325 35 81

Mail: [christian@fravi-training.ch](mailto:christian@fravi-training.ch)

Web: [www.fravi-training.ch](http://www.fravi-training.ch)

**PS: Alle bis jetzt veröffentlichten E-News finden Sie unter:**

<http://www.fravi-training.ch/pages/de/news.php>