

# Kundenorientierte Mitarbeiterführung

## 1. Kundenorientierung im heutigen Umfeld

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.

## 2. Der Kunde als oberster Vorgesetzter?

In vielen Unternehmen wird mehr nach Tätigkeiten und Funktionen organisiert. Es gibt Einkäufer, Konstrukteure, Personalfachleute, EDV-Abläufe etc.. 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



Das Betriebsklima ist ein entscheidender Faktor für die Kundenorientierung

Kunden bringt, wird vernachlässigt bzw. vergessen. Ein nicht unbeachtlicher 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 Gärtchen denken überhand nimmt und die Ausrichtung auf die Kunden darunter leidet. Abteilungs egoismus, –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

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

Abbildung 1

unterschiedliche Führungspersönlichkeiten gibt, gibt es auch unterschiedliche Arten von Kundenfreundlichkeit. Es ist heute schon eine Binsenweisheit, dass sich Kundenfreundlichkeit bezahlt macht. Kundenfreundlichkeit ist auch ein Indikator für die Innenorientierung bzw. Aussenorientierung eines Unternehmens. (Abbildung 1)

#### 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» auseinander halten. Dabei gibt es selbstverständlich noch dazwischenliegende Ausprägungen. Für die Darstellung im Gesamtüberblick reicht jedoch die Grafik: (Abbildung 2)

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

Betriebsklima und Kundenorientierung		
	Betriebsklima	Kundenorientierung
Variante 1	warm	kalt
Variante 2	kalt	warm
Variante 3	kalt	kalt
Variante 4	warm	warm

Abbildung 2

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. 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 Ge-

#### Die folgenden 7 Fragen geben Aufschluss, wie kundenorientiert Verkäufer sind. Kreuzen Sie spontan und ehrlich an.

##### 7 Fragen zur Kundenfreundlichkeit

	Ja	Teilweise	Nein
1. Die langfristige Kundenbeziehung ist mir wichtiger als ein kurzfristiger Verkaufserfolg.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Anregungen und Kritik von Kunden nehme ich offen auf und betrachte sie als Chance zur weiteren Verbesserung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich nehme mir genügend Zeit für meine Kunden. Bei Bedarf vereinbare ich gerne noch weitere Termine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Kundenanfragen (tel., mail, direkt) sind mir immer willkommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Aufgaben und Anfragen aus anderen Abteilungen bzw. Vorgesetzte und Kollegen bearbeite ich ebenso sorgfältig wie die von externen Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ich verstehe mich als Dienstleister für alle Kunden (externe und interne).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ich schätze und achte meine Kunden, da sie mir eine gute Existenz ermöglichen. Dafür bin ich dankbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn Sie alle Fragen mit «Ja» beantworten, dann sind Sie absolut kundenorientiert und ein Vorbild für andere. Wenn Sie mehr als 50 % mit teilweise oder nein beantworten, sollten Sie Ihr Verhalten bzw. Ihre Einstellungen überprüfen. Am besten diskutieren Sie die Themen mit einer Person Ihres Vertrauens. Sehr interessant kann es auch sein, wenn Sie eine andere Person, die Sie gut kennt, den Fragebogen über sich ausfüllen lassen und die Ergebnisse mit den eigenen Resultaten vergleichen.

winn 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.

Wo die Mitarbeiter in erster Linie als Kostenfaktor betrachtet werden, fehlt oft die Perspektive für eine Kundenorientierung im echten Sinn.

Bezüglich der Managersaläre stellen Kunden und Mitarbeiter bereits heute andere – auch ethisch begründete Anforderungen – als früher. Spitzenlöhne sind daher auch nicht kundenorientiert, da sie einerseits schlussendlich vom Kunden bezahlt werden und andererseits auch dem ethischen Empfinden der meisten Kunden widersprechen.

## Über den Autor

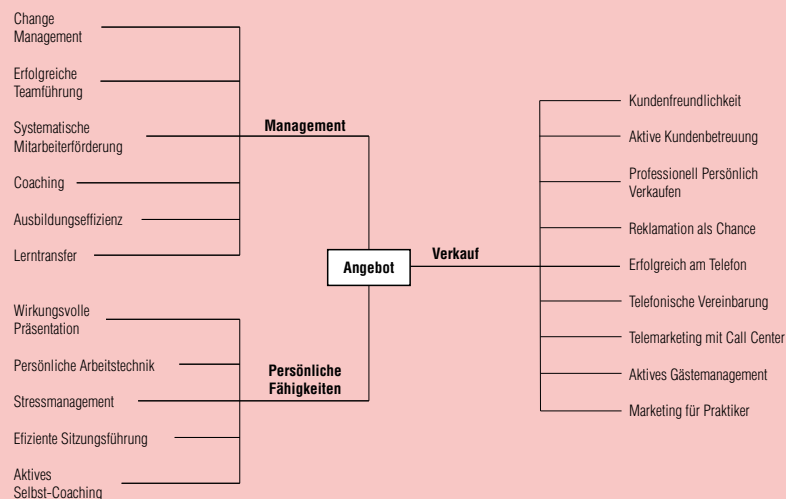


**Christian H. Fravi,**

2.8.1956, lic.oec.et iur. HSG, selbständiger Trainer und Berater seit 1990.

Christian H. Fravi,  
Training und Beratung, Gaichtstr. 101  
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  
Web: www.fravi-training.ch

## Übersicht Tätigkeitsbereiche:



Mehr dazu finden Sie auf:  
<http://www.fravi-training.ch/seminare/index.html>

Übersicht Kundenliste bzw. Referenzen:  
<http://www.fravi-training.ch/referenzen/index.html>

## Übersicht Arbeitsgrundsätze:

### 1. Effektivität und Effizienz

Sie sind der Schlüssel zur Erfolgssicherung und Verpflichtung gegenüber Kunden, Mitarbeitern und Umwelt

### 2. Ganzheitliche Sicht

Bei jedem Projekt behalten wir die ganze Unternehmung im Auge

### 3. Der Mensch im Mittelpunkt

Unsere Dienstleistungen unterstützen Sie und Ihre Mitarbeiter wirkungsvoll. Menschenorientierung und Rentabilität sind keine Gegensätze, sondern beides notwendige Voraussetzungen für den Erfolg.

### 4. Umsetzung

Wir begleiten Sie von der Analyse bis zur Implementierung

### 5. Kontinuität

Mit unseren Kunden pflegen wir eine langjährige Partnerschaft

### Gerne senden wir Ihnen zusätzliche Informationen zu.

#### Adresse:

Christian H. Fravi, Training und Beratung, Gaichtstr. 101,  
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  
Web: www.fravi-training.ch