

Kundenorientierte Mitarbeiterführung

Echte Kundenorientierung ist im Kern Einstellungssache

Die Kundenorientierung wird ein immer wichtigerer Faktor für den Unternehmenserfolg. Der Grad der Kundenorientierung ist von verschiedenen Faktoren abhängig wie beispielsweise 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 und die Unternehmen rechtzeitig darauf reagieren müssen.

Christian H. Fravi

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.

Kunde oberster Vorgesetzter?

In vielen Unternehmen wird mehr nach Tätigkeiten und Funktionen organisiert. Es gibt Einkäufer, Konstrukteure, Personalfachleute, EDV-Abläufe usw. 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 nicht unbeträchtlicher 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. Abteilungs-egoismus, persönliche Machtkämpfe, eingespielte Abläufe und Vorgehensweisen können Gründe dafür sein. In einem gewissen Mass ist das sogar notwendig und gesund. So sollte sich zum Beispiel 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.

Wirkungsweise der Innen- und Aussenorientierung

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

Werte und Einstellungen

Kundenfreundlichkeit ist auch und vor allem Chefsache. So wie es 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. Ausenorientierung eines Unternehmens.

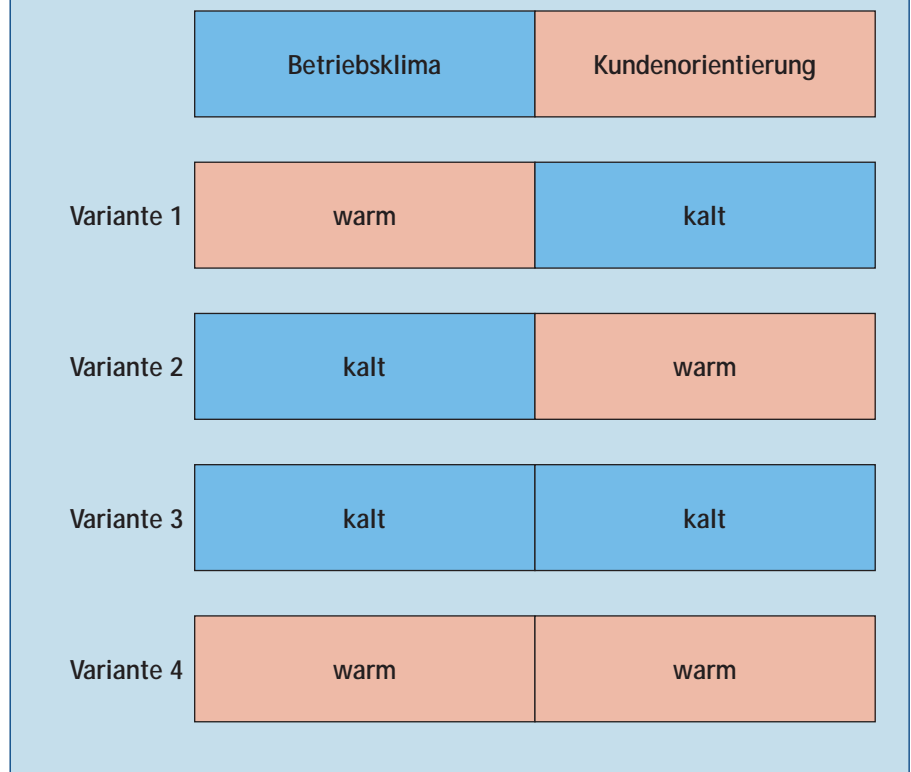
Der Klimafaktor

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 nebenstehende 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

Betriebsklima und Kundenorientierung



Kurzanalyse: Sieben Fragen zur Kundenfreundlichkeit

Die folgenden sieben Fragen geben Aufschluss, wie kundenorientiert Verkäufer sind. Bitte spontan und ehrlich ankreuzen.

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

Auswertung

Wer alle Fragen mit «Ja» beantwortet hat, ist absolut kundenorientiert und ein Vorbild für andere. Wer mehr als 50 Prozent mit «Teilweise» oder «Nein» beantwortet hat, sollte sein Verhalten bzw. seine Einstellungen überprüfen. Am besten diskutiert man diese Themen mit einer Person des Vertrauens. Sehr interessant kann es auch sein, wenn man eine andere Person, die man gut kennt, den Fragebogen über sich ausfüllen lässt und die Ergebnisse mit den eigenen Resultaten vergleicht.

aussen «moderate Regler». Moderate Regler sind im Prinzip alle Vorgesetzten und Mitarbeiter.

Kundenorientiert führen

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 usw.), um etwas Neues zu gewinnen (vermehrte Ausrichtung auf den Kunden, mehr Erfolg, aber eventuell auch 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 persönlichen 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 da-

her auch nicht kundenorientiert, da sie einerseits schlussendlich vom Kunden bezahlt werden und andererseits auch dem ethischen Empfinden der meisten Kunden widersprechen. ■

Fragen

Christian H. Fravi

lic.oec. et iur. HSG, Trainer und Berater
Training und Beratung
Gaichtstr. 101, 2512 Tüschert
Tel. 032 325 35 80
christian@fravi-training.ch
www.fravi-training.ch

