



Kundenorientierte Mitarbeiterförderung

Überraschungsqualität durch innere Überzeugung

Schein und Sein in der heutigen Kundenorientierung

Obwohl es heute unbestritten ist, dass die Kundenorientierung von Unternehmen, Abteilungen, Teams und Mitarbeitern ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist, stößt der Kunde im Alltag zum Teil immer noch auf eine oft verblüffend geringe Kundenorientierung. Zwischen der in der

Unternehmenswerbung dargestellten Kundenorientierung und der tatsächlichen Kundenorientierung klafft oft eine erhebliche, ja schmerzhaft große Lücke. Dabei sind die Unterschiede nicht in erster Linie eine Frage der Branche oder sogar des Unternehmens, sondern eine Frage der Förderung der Kundenorientierung der einzelnen Mitarbeiter. Die „Software“ welche die einzelnen Mitarbeiter bezüglich

Kundenorientierung im Kopf haben, ist der Schlüsselfaktor. Begeistert kundenorientierte Mitarbeiter können entscheidend mehr bewirken. Es stellt sich daher die Frage, wie und womit es einzelne Unternehmen sehr gut schaffen, herausragend kundenorientiert zu sein.

Raus aus dem Orientierungsdschungel!

Zugegeben es ist heute gar nicht leicht, ein Unternehmen, eine Abteilung, ein





Team und sich selbst zu führen. Neben der Kundenorientierung gibt es noch zahlreiche andere wichtige Orientierungen. Dies kann z.B. die Kostenorientierung, die Produktionsorientierung, die Mitarbeiterorientierung, die F&E-Orientierung, die EDV-Orientierung etc. sein.

Das ultimative Ziel eines langfristig im Wettbewerb erfolgreichen Unternehmens und seiner Mitarbeiter muss der Kunde bzw. die Kundenzufriedenheit sein. Dabei sind drei Qualitäten unterscheidbar:

- Basisqualität (das was die Kunden voraussetzen)
- Erwartungsqualität (geprägt durch Preis und Image)
- Überraschungsqualität (was Kunden nicht erwarten)

Kundenbegeisterung wird mit Überraschungsqualität erzielt. Die Überraschungsqualität wird durch überraschend motivierte Mitarbeiter erzielt. Im Folgenden gehen wir der Frage nach, was ein solches Verhalten erzeugen und nachhaltig etablieren kann.

Welche Art von Kundenorientierung ist denn die Richtige?

Der platte Spruch, der Kunde ist König, ist nicht falsch, doch er hat ausgedient. Erstens sind die Kunden nicht alle Könige und wollen es in der überwiegenden Mehrzahl auch nicht sein. Zweitens, und das ist der Hauptgrund, findet zwischen König und dem Diener keine echte Kommunikation im modernen Sinne statt. Der König befiehlt und der Diener gehorcht. Was das für eine Art von Kommunikation ist, kann man z.B. sehr gut in der täglichen 1800 Uhr Sendung eines Königreiches sehen. Um hier keinen König möglicherweise zu beleidigen, wird bewusst auf nähere Angaben des Landes verzichtet. Andererseits wäre dann nicht kundenorientiertes Verhalten einer Majestätsbeleidigung entsprechend - ein Verhalten, das mit Gefängnis bestraft werden kann. Dies wäre definitiv nicht der Boden für das Finden von echten Lösungen im Sinne einer zeitgemässen Kundenorientierung.

Wir können folgende Arten von Kundenorientierung identifizieren:

Einstellungen	Auswirkungen
P.I.E. – Positive Innere Einstellung	Überraschungsqualität
G.I.E. – Gleichgültige Innere Einstellung	Erwartungsqualität
N.I.E. – Negative Innere Einstellung	Bestenfalls Basisqualität

- Der Kunde befiehlt, der Lieferant gehorcht
- Der Kunde bezahlt, der Lieferant liefert
- Der Kunde wünscht, der Lieferant hört zu und schlägt Lösungen vor
- Der Kunde und der Lieferant sind Partner, sie versuchen mit allen Mitteln die beste Lösung gemeinsam zu finden

befragungen sind heute zu lang (aus der Sicht des Kunden). Weniger wäre mehr. Überlegen macht überlegen!

Sehr wichtig ist der Punkt Bemerkungen/Anregungen. Hier sollte der Befragter bewusst darauf eingehen und den Kunden explizit danach fragen.

Was Kundenbefragungen für die Überraschungsqualität leisten können

Kundenbefragungen sind ein hervorragendes und unverzichtbares Mittel, wenn es darum geht, herauszufinden, was die beste Lösung für den Kunden und das Unternehmen ist. Eine Überraschungsqualität kann dann erbracht werden, wenn man weiss, was dies für den Kunden bedeutet. Erfolgreiche Befragungen sind daher gut vorbereitet und gut strukturiert. Sie sind vor allem nicht zu lang aber auch nicht zu kurz. Das folgende Beispiel ist bewusst kurz und knapp gehalten. KISS – Keep it simple an short ist ein wichtiger Grundsatz. Auf grosse Fragebogen reagieren Kunden oft abweisend (vorzeitiger Abbruch bzw. Aggression weil zu viel Zeit in Anspruch genommen wird). Die Kunst ist es nicht möglichst viel, sondern so wenig wie möglich zu fragen. Die meisten Kunden-

Selbstförderung und Mitarbeiterförderung

Ein Tritt in den Hintern kann zwar eine Bewegung schaffen, aber niemals eine Motivation (Herzberg). Effiziente und effektive kundenorientierte Mitarbeiterförderung geschieht unter Einbezug aller zur Verfügung stehender Mittel. Der klassische Ansatz Top-Down (von Oben, durch die Führung ausgelöst nach unten getragen – zu den Mitarbeitern) ist nicht falsch doch er bedarf einer wesentlichen Ergänzung. Der Ausgangsimpuls kann und soll durch die Führung erfolgen. Damit es ein nachhaltiger, insbesondere sich selbst verstärkender Prozess wird, ist jedoch eine Etablierung im Alltag notwendig. Dies kann nur durch und mit den Mitarbeitern geschehen. Das Optimum ist, wenn die Mitarbeiter von innen heraus motiviert sind (intrinsische Motivation). Das erfolgt durch P.I.E. – Positive Innere Einstellung. Diese entsteht i.d.R. nicht aus dem Nichts, sondern kann bewusst erarbeitet werden. Wir können im Prinzip drei Einstellungsarten unterscheiden:

Wie kann nun eine Positive Innere Einstellung (P.I.E.) erarbeitet bzw. weiter aufrechterhalten – ja gar verstärkt werden? Der Schlüssel dazu liegt in unserem inneren Dialog, den wir permanent führen. Diese Besprechung mit uns selbst ist es, die unseren Handlungen vorausgeht und sie im Positiven wie im negativen Sinne bestimmt. Die Vorstellung geht immer der Realität voraus. Alle wesentlichen Erfindungen wurden zuerst in der Vorstellung gemacht und dann in die Realität umgesetzt.

Die beste Armee ist nicht die, welche die beste Ausrüstung hat, sondern die, welche die beste Einstellung hat. Einstellung ist

Fragepunkte – bitte ankreuzen! (1 = schlecht, 5 = beste)	1	2	3	4	5
1. Wie sind Sie von unseren Kunden-Beratern empfangen worden?					
2. Wie ist der Berater auf Ihre Fragen bzw. Anliegen eingegangen?					
3. Wie sind sie mit der Kompetenz des Beraters zufrieden?					
4. Hat der Berater für Sie genügend Zeit gehabt?					
5. Wurden Sie über die Lieferungs- und Zahlungsmöglichkeiten informiert?					
6. Waren die Auskünfte des Beraters insgesamt zutreffend und korrekt?					
7. Würden Sie den Berater weiterempfehlen?					
8. Besuchen Sie uns wieder?					
Bemerkungen/Anregungen:					

Mittel	Beispiele
Positive Selbstbesprechung - Affirmation	<ul style="list-style-type: none"> - Ich bin aufmerksam und erkenne die Wünsche meiner Kunden rasch - Es gelingt mir sehr gut mit schwierigen Kunden umzugehen - Ich beherrsche mein Fach und gewinne durch meine Professionalität
Erinnern an positive Erfolgserlebnisse	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolgreiche Beratung mit Verkaufsabschluss - Erfolgreiche Reklamationsbehandlung - Geschenk, das wir von sehr zufriedenen Kunden erhalten haben
Visualisierung	<ul style="list-style-type: none"> - Bilder von Erfolgssituationen z.B. Schlüsselübergabe für fertiges Haus - Drehmomentschlüssel als Sinnbild für enorme Kraft, die in uns ist - Glückssymbole z.B. goldener bzw. goldfarbiger Schlüssel
Mentales Training	Im entspannten Zustand Erfolgssituationen vor dem inneren Auge visualisieren

machbar und es ist eine Frage der inneren Haltung. Es ist für uns selbstverständlich täglich zwei bis dreimal die Zähne zu putzen. Es mutet uns aber zum Teil fremd, ja sonderbar an, täglich an der Einstellung zu arbeiten. Das führt zu innerer Fitness, zu einer besseren Selbstakzeptanz und einem besseren Selbstwertgefühl. Ein positives Selbstwertgefühl ist nicht die intellektuelle Akzeptanz seiner eigenen Talente oder Leistungen. Es ist persönliche Selbstakzeptanz. Ein positives Selbstwertgefühl zu entwickeln ist nicht ein Egotrip. Man ist dabei nicht Selbstverliebt in einem egoistischen Sinne. Man realisiert einfach, dass man ein wirklich einzigartiges und wertvolles Individuum ist.

Durch Wiederholung der Übungen zur Positiven Inneren Einstellung P.I.E. wird das Ganze nicht nur im Bewusstsein, sondern auch im Unterbewusstsein verankert. Dies führt dazu, dass das im Unterbewusstsein gespeicherte sich auch dahingehend auswirkt, dass man im bewussten Zustand positiver denkt und handelt und damit mehr Erfolg hat.

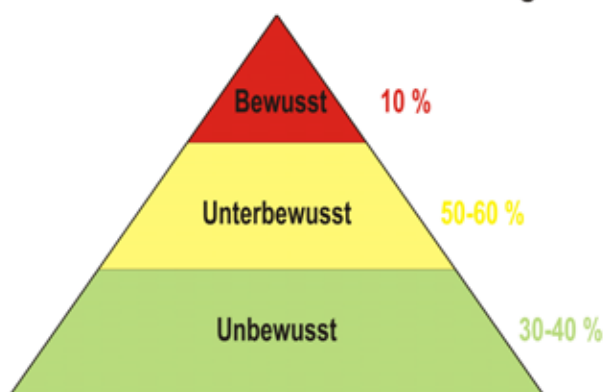
Plädoyer für eine kundenorientierte Selbstförderung

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 Gewinn als grösser eingestuft werden als der Verlust. Dazu ist eine echte innere 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 überzeugt angenommen, 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 viel persönlichen Einsatz.

Bedeutung von bewusster und unterbewusster Kundenorientierung



Kontakt

Christian H. Fravi

lic.oec.et
iur. HSG
Trainer und Berater



Training & Beratung

Gaichtstrasse 30
CH-2512 Tüscherz

Tel. +41 (0)32 325 35 80
Fax +41 (0)32 325 35 81

christian@fravi-training.ch
www.fravi-training.ch