

# Dem Kunden ganz nah

## Aspekte einer kundenfokussierten Unternehmensführung

von Anne M. Schüller

---

Wer sich mit Führungskräften unterhält, hört viel über Effizienzoptimierung, Kostensparen, Dauermeetings und die Tücken der Konkurrenz. Selten hört man etwas über die Kunden. Viele kennen diese nur noch aus Budgetbesprechungen und Marktforschungsberichten. Doch Hörensagen reicht nicht. Wer wissen will, was Kunden wirklich brauchen, wie sie ticken, was sie *eigentlich* mögen und wie man sie zum Kaufen-wollen bringen kann, der gehe öfter mal raus und rede mit ihnen! Von Kunden kann man eine Menge lernen.

### Kundenfokussiert statt prozessfixiert

Die knappste Ressource im Unternehmen ist nicht das Kapital, sondern es sind *die* Führungskräfte, die kundenfokussiert denken und handeln. Die so vehement geforderte Kundenorientierung kann allerdings nicht durch standardisierte Prozesse, dicke Handbücher und Betriebsanweisungen entstehen. Und auch nicht durch teure CRM-Software. Sie findet vielmehr freiwillig in den Köpfen *und* Herzen der Mitarbeiter statt.

Deren Wollen lässt sich nur in Spiel-Räumen entfalten und eben *nicht* durch Regeln erzwingen. Feste Standards sichern zwar das Serviceniveau nach unten ab, lassen aber kaum Bewegungsfreiheit, außer der Reihe und über die Norm hinaus kundenfreundlich zu agieren. So erstarrt alles im Zwangskorsett der Mittelmäßigkeit. Nur: Mittelmäßigkeit will heute niemand mehr kaufen. Es ist also wichtig, Möglichkeitsräume nach oben zu schaffen. Hierbei vonnöten sind ein kundennahes Management und auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

Ferner müssen sich ohne Ausnahme *alle* Unternehmensbereiche deutlich stärker miteinander vernetzen, um abteilungsübergreifend das ganze Unternehmen und jeden einzelnen Mitarbeiter auf die Kunden auszurichten. Das hört sich banal an, ist es aber nicht. Viel zu oft wird den Kunden immer noch erklärt, wie die Dinge zu laufen haben, wer für sie zuständig ist, dass man dieses zu tun und jenes zu lassen hat. Und so ergreifen sie panisch die Flucht. Die Wechselfreude ist so groß wie nie – und in den meisten Fällen hausgemacht.

### Was Kundenfokussierung heute bedeutet

Kundenfokussierung heißt, alle Ressourcen des Unternehmens auf *das* zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: die Kunden. Dies bedeutet, die Perspektive zu wechseln, von außen nach innen, also vom Kunden her zu denken. Alles wird aus dem Blickwinkel des Kunden betrachtet. Denn ob die Unternehmen wollen oder nicht: Der Kunde hat heute das

Sagen. Er wandelt sich vom passiven Zielobjekt zum hoch vernetzten, bestens informierten, kritischen, emanzipierten, aktiven Marktgestalter und Kaufverhaltensbeeinflusser.

So gilt es also, sich aus der Selbstzentrierung zu lösen und die Bühne freizuräumen vom Ego der Manager. Ins Scheinwerferlicht gehören vielmehr die Probleme, Hoffnungen, Sehnsüchte, Wünsche und Träume der Kunden. Was der Kunde will, wird gemacht! Mit der Präzision eines Laserstrahls wird gesucht und gefunden, was beim Kunden Bleibe-Freude, Immer-wieder-Kauflust und Empfehlungsbereitschaft weckt.

Grundvoraussetzung für all dies sind *reale* Kundennähe und eine kompromisslos kundenfokussierte Einstellung des Managements. Hierzu lassen sich – neben vielem anderen - im Unternehmen fünf Aspekte (neu) gestalten:

- Ein CCO (Chief Customer Officer) ist Mitglied der Geschäftsleitung.
- Der Kunde hält Einzug ins Organigramm.
- Die Führungsmannschaft geht (wieder) Kunden besuchen.
- Der Kunde erhält den besten Platz im Meeting: TOP 1 auf der Agenda.
- Die Mitarbeiter werden kundenfokussiert geführt.

Schauen wir uns die einzelnen Punkte ein wenig genauer an.

## CCO statt S&M

Selbst die, die sich Kraft ihres Amtes um die Kunden kümmern sollten, sind meistens mit sich selbst beschäftigt. Vertriebsmitarbeiter verbringen, so sagen internationale Effizienzstudien von *Proudford* jedes Jahr aufs Neue, im Schnitt nur 20 Prozent ihrer Arbeitszeit im aktiven Verkauf. Das Marketing hat, um seine Existenz zu rechtfertigen, vor allem Controlling zu betreiben und Return on Investment zu beweisen. Die Zahlenhörigkeit in vielen Führungsgremien ist geradezu absurd. Der Bekanntheitsgrad der Marke sinkt? Eine mittlere Katastrophe! Wie man das Empfehlungsgeschäft steuert? Oder verlorene Kunden zurück gewinnt? Keine Ahnung!

Kunden lassen sich nicht länger an Sales & Marketing wegdelegieren. Sie gehen *Jeden* im Unternehmen an. Ihre Interessen müssen in eine Hand - und das an oberster Stelle. Analog dem CFO (Chief Financial Officer) brauchen Unternehmen einen CCO (Chief Customer Officer) in der Geschäftsleitung bzw. am Vorstandstisch. Er trägt das Wort Kunde im Namen. So ist er der 'Advokat der Kunden', der deren Interessen mit Leidenschaft vertritt und alle im Unternehmen infiziert, das gleiche zu tun. Er ist bei jeder strategischen Entscheidung zwingend zu hören.

Seine Hinweise klingen in etwa wie folgt: „Hilft das, was wir da vorhaben, unsere Kundenziele zu erreichen?“ Und: „Werden unsere Kunden uns dafür lieben oder hassen – denn sie entscheiden ja emotional.“ Und: „Ermöglicht dies, dauerhafte Kundentreue und positive Mundpropaganda zu generieren?“ Seine erste Amtshandlung: Der Kunde hält Einzug ins Organigramm und bekommt den besten Platz im Meeting: TOP 1 auf der Tagesordnung. Denn: Die einzigen, die das Überleben eines Unternehmens auf Dauer sichern, sind dessen Kunden.

## Der Kunde im Organigramm

Kundenfokussierung muss zunächst nach innen gelebt werden. Das reibungslose Zusammenspiel der internen Leistungskette erfordert im Interesse guter Kundenbeziehungen, von Ressort-Denken, innerbetrieblicher Konkurrenz und Profit-Centern endlich Abschied zu nehmen. Denn all dies fördert nur den Abteilungsegoismus und dient nicht dem Kunden. Der merkt jedenfalls sehr schnell, wenn ein Unternehmen nicht wie aus einem Guss funktioniert.

Um den heutigen Kundenanforderungen gerecht werden zu können, müssen sich viele Unternehmen allerdings erst noch massiv entbürokratisieren. Klassische Befehl-Gehorsam-Hierarchien und Kommunikationsstrukturen nur über den direkten Vorgesetzten sind viel zu schwerfällig, zu langsam und zu spröde. In flachen, flexiblen, dynamischen Hierarchie-Systemen und kleinen Einheiten lassen sich sehr viel schnellere Erfolge erzielen.

Wer diesbezüglich an seinem Organigramm arbeiten möchte: Stellen Sie Ihres doch mal auf dem Kopf: Die Unternehmensleitung unten, den Kunden ganz oben. Oder besser noch: Um das hierarchische oben und unten endlich wegzukriegen und ein partnerschaftliches und partizipative Miteinander zu signalisieren, kann man es auch von links nach rechts versuchen: Links steht das Management, rechts der Kunde. Eines ist in kundenfokussierten Unternehmen jedenfalls immer gegeben: Der Kunde kommt im Organigramm vor.

Hierbei kann es – zumindest in großen Unternehmen - dann auch nützlich sein, sich auf seine jeweiligen Kundenkreise ausgerichtet neu zu organisieren. So können statt der üblichen Abteilungen Unternehmenseinheiten und Bereiche gebildet werden, die alle notwendigen Positionen beinhalten: Produktentwicklung, Einkauf, Produktion, Logistik, Marketing, Innendienst, Außendienst, Kundendienst, Personalentwicklung, Buchhaltung, Controlling usw. für Kundengruppe 1, das gleiche für Kundengruppe 2 und so fort.

Hierdurch lassen sich die jeweils kundenspezifischen Gegebenheiten besser berücksichtigen und alle in der Einheit teilen ein gemeinsames Ziel: exzellente Ergebnisse mit ihrer Kundengruppe zu erreichen. Ein solcher Ansatz tritt (hoffentlich) dann auch die richtigen Fragen los: Was bedeutet das nun für uns? Was wollen und müssen wir ändern? Gerade in kundenfernen Abteilungen wird ja immer noch allzu häufig aus einer Innensicht heraus agiert. Da zählt, was machbar ist und nicht, was Kunden wünschen. Kunden sollen gehorchen, sich nicht so anstellen und parieren.

## Kundennähe in der Chefetage

Die meisten Manager kümmern sich um Vieles – aber viel zu wenig um ihre Kunden. Manche haben noch nie einen Kunden lebend zu Gesicht gekommen. Sie verbringen ihre Zeit lieber im Konferenzraum als im Kundengespräch. Sie kaufen eher teure Beratung bei *McKinsey & Co.*, anstatt mal ausführlich mit Kunden zu reden. Sie glauben, für Kunden seien die Mitarbeiter aus dem Vertrieb und dem Marketing zuständig.

Kundenfokussierung muss, von oben beginnend, Abteilungsgrenzen und Hierarchiegehebe überspringen und alle Unternehmensbereiche durchdringen. Die Tüftler müssen ihr stilles Kämmerlein, die Manager den grünen Tisch und die CEOs ihre behütende Vorstandsetage verlassen, um Feedback-Schleifen zu drehen. Sie sollten sich Mikrofone schnappen und die Kunden inständig befragen. Sie müssten sich Kameras nehmen und hinter den Kunden herlaufen, um aufzuzeichnen, wie sie agieren.

„Go and see for yourself“ nennen die Amerikaner diesen Kurs. Man muss dem Kunden aufs Maul schauen, um erfolgreich zu sein. Bei *Ikea* folgen interne Beobachter den Kunden im Drei-Meter-Abstand, um zu ermitteln, wohin sie schauen, wohin sie greifen, und was sie links liegen lassen. „Wonach haben die Kunden denn heute gefragt“, sollte Standard werden im Kommunikationsrepertoire einer Führungskraft. So können gerade ‚schwierige‘ Kunden als Leistungstreiber nach innen genutzt werden. Unternehmen müssen täglich neu lernen, was die Kunden wirklich wollen, um in Rekordgeschwindigkeit auf Marktveränderungen zu reagieren.

Für praxisferne Führungskräfte bedeutet dies, womöglich erstmals seit langem wieder mit Kunden von Angesicht zu Angesicht zu reden. Dies ist jedenfalls sinnvoller, als in Outdoor-Camps auf Bäumen herumzuklettern oder ‚durch die Wüste‘ zu spielen. In der Wüste gibt es keine Menschen! Anstatt ihr Wissen durch Managerbücher mit tierischen Protagonisten (Mäuse-Strategie, Pinguin-Prinzip, Moskito-Marketing, Piranha-Selling, ...) anzureichern, sollte die Führungsetage sich besser mit Menschenversteh-Wissen versorgen. Anstatt über glühende Kohlen zu laufen, sollten Manager besser nachsehen gehen, wo es beim Kunden brennt.

## Der Kunde: TOP 1 auf der Tagesordnung

Durchforsten Sie doch einmal systematisch alle internen Kommunikationsmedien auf der Suche nach positiven Kundengeschichten: Mitarbeiterzeitungen, das Intranet, Meetingprotokolle usw. Möglicherweise werden auch Sie erschreckt feststellen: Der Kunde kommt darin höchst selten vor. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, an den Anfang eines jeden Meetings und an den Beginn einer jeden Besprechung eine kundenbezogene Erfolgsstory zu setzen.

Unter der Überschrift ‚Der Kunde spricht‘ erhält er einen festen Platz auf der Agenda. Und reihum sollten alle Teilnehmer eine Geschichte zu berichten wissen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter aus kundenfernen Abteilungen haben dabei die Aufgabe, gezielt nach aussagekräftigen Kundengeschichten zu recherchieren. Eine Regel lautet dabei: die Erfolgsgeschichte zuerst. Und eine weitere Regel lautet: Auf eine Problemgeschichte muss immer mit einer Lösungsgeschichte geantwortet werden. Einfache Lösungen sind dabei komplexen Lösungen vorzuziehen. Denn komplexe Lösungen kosten Zeit und Geld - und sie sind fehleranfällig.

Erfolgreiche Unternehmensführer wissen genau wie Trainer im Sport: Niederlagen führen gefährlich schnell zu weiteren Niederlagen. Erfolge hingegen schweißen zusammen, geben Kraft und machen Unglaubliches möglich. Kein Sportler würde seine Negativ-Erlebnisse vorkramen, wenn er zum nächsten Sieg eilen will. Ganz im Gegenteil: Er führt sich seine größten Triumphe vor Augen. So kann es schließlich zu einer ganzen Erfolgssträhne kommen. Also: Nur keine falsche Bescheidenheit! Reden Sie über das, was gut funktioniert! Richten Sie sich aufs Siegen ein. Und ganz schnell verbreitet sich dann dieses wunderbare Gefühl: Wir sind ein Unternehmen, das es krachen lässt!

## Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Im unternehmerischen Wettbewerb erreicht man eine Vorrang-Stellung nicht länger darüber, was man macht, sondern nurmehr darüber, *wie* der Kunde dies wahrnimmt. Und für das Wie sind die Mitarbeiter zuständig. Jede Unternehmensstrategie ist nur so gut, wie die Mitarbeiter, die diese

umsetzen. Vonnöten ist also nicht nur ein kundennahes Management sondern auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung. Das bedeutet:

**Führungskräfte haben die Aufgabe, solche Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern ermöglichen, für die Kunden ihr Bestes geben zu können und vor allem: zu wollen.**

Eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung ist folgendermaßen geprägt:

- Die Mitarbeiter sind in die Unternehmensstrategie aktiv eingebunden.
- Die Führungskraft lebt Kundenfokussierung sichtbar vor.
- Management by walking and talking around.
- Der Kunde ist in Gesprächen und Meetings stets positiv präsent
- Die Mitarbeitermotivation wird regelmäßig gemessen - und sie ist hoch.
- Kundenfokussierung wird gefördert, gelobt und belohnt.
- An kundenfokussierter Prozess-Optimierung wird ständig gearbeitet.

Die kundenfokussierte Mitarbeiterführung ist äußerst facettenreich. Sie hat nichts mit punktuellen Aktionismus zu tun. Sie lässt sich weder durch Standards noch durch eine schnelle Checkliste vermitteln. Patentrezepte gibt es nicht. Vielmehr braucht es erstens eine kundenfokussierte Unternehmenskultur, zweitens Kontinuität und drittens Konsequenz. Am Ende geht es um eine Summe wohldurchdachter Details, die sich - wie die Eisenspäne bei einem Magneten - auf das gleiche Ziel ausrichten: den Mitarbeitern durch passende Rahmenbedingungen zu ermöglichen, kundenfokussiert denken und handeln zu können - und dies vor allem zu wollen. In meinem Buch *„Kundennähe in der Chefetage“* findet der Leser hierzu eine Fülle praxisnaher und unverzüglich umsetzbarer Anregungen.

## Der ‚Return on Kundenfokussierung‘

Manager, die neu ins Unternehmen kommen, beschäftigen sich zuerst mit den Kosten, den Finanzen, der Organisation und den Mitarbeitern. Die Kunden werden kaum beachtet. Das ergab eine 2007 online durchgeführte Studie des *IFAM Instituts* in Düsseldorf. An der Befragung nahmen 211 Manager aus Konzernen sowie Unternehmen des Mittelstandes teil. Die Studie bestand nur aus einer offenen Frage: „Wenn Sie ein Unternehmen nicht kennen – welche fünf Aufgaben würden Sie unabhängig von einer Detailanalyse auf jeden Fall anfassen?“. Weniger als fünf Prozent der Befragten nannten spontan die Wertschöpfung, die durch eine intensivere Auseinandersetzung mit den Kunden verbessert werden könne.

Der Kunde gehört nicht an die letzte, sondern an die erste Stelle. Denn die einzigen, die das Überleben eines Unternehmens auf Dauer sichern, sind dessen Kunden. Und zwar begeisterte, ja geradezu glückliche, dem Unternehmen durch und durch verbundene treue Immer-wieder-Kunden, die zudem als aktive Mundpropaganda-Macher das Neugeschäft sichern. Gerade bei strategischen Überlegungen wird immer noch viel zu oft übersehen, dass die effizientesten Wachstumstreiber all die Kunden sind, die die Angebote eines Unternehmens regelmäßig weiterempfehlen. Sie sind die wahren ‚Marktführer‘, Navigatoren in einer von Vertrauensschwund gezeichneten zunehmend komplexen Business-Welt.

Eines ist sicher: Das Machtverhältnis zwischen Anbieter und Verbraucher hat sich umgekehrt. Der Kunde hat sich vom passiven Konsumenten zum aktiven Marktgestalter gewandelt. Nicht länger die Unternehmen, sondern deren Kunden bestimmen inzwischen die Spielregeln, nach denen 'verkauft' gespielt wird. Der Kunde ist der wahre Boss. *Er* stellt die Anforderungen und die Unternehmen führen sie aus – und zwar bitte möglichst sofort! Wer nicht nach den Regeln der Kunden spielt, spielt morgen nicht mehr mit. Denn Geldscheine sind Stimmzettel. Damit wählen wir, oder wir wählen ab. Der *Kunde* hat heute die Macht – und damit im Unternehmen das Sagen! Und wenn dem Kunden was nicht passt, bleibt sein Portemonnaie eben zu. Und er erzählt der ganzen Welt, warum!

Der kundenfokussierten Unternehmensführung gehört also die Zukunft. Und siehe da: Eine erste Studie zeigt, dass mit wachsender Marktorientierung auch die Börsen-Performance steigt. Die *BBDO Consulting* untersuchte zusammen mit dem Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen 254 börsennotierte Unternehmen und fand heraus, dass die marktorientiertesten 20 Prozent innerhalb von fünf Jahren einen um 46 Prozent höheren Total Shareholder Return (Kurssteigerungen und Dividende) erzielt hatten als die restlichen 80 Prozent.

## Zur Autorin



**Anne M. Schüller** ist Management-Consultant und gilt als führende Expertin für Loyalitätsmarketing. Über 20 Jahre lang hat sie in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen verschiedener internationaler Dienstleistungsbranchen gearbeitet und dabei mehrere Auszeichnungen erhalten. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buchautorin gehört zu den besten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Zu ihren Kunden zählt die Elite der deutschen, schweizerischen und österreichischen Wirtschaft.

**Kontakt:** [www.anneschueller.de](http://www.anneschueller.de)

## Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller  
**Kundennähe in der Chefetage**  
 Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen

Orell Füssli, Zürich 2008, 26,50 Euro / 44.00 CHF  
 255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

[www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com)