



Ein neuer Führungsstil in 7 Schritten:

Die kundenfokussierte Mitarbeiterführung

Im unternehmerischen Wettbewerb erreicht man eine Vorrang-Stellung nicht länger darüber, *was* man macht, sondern vielmehr darüber, *wie* der Kunde dies wahrnimmt. Und jede Unternehmensstrategie ist nur so gut, wie die Mitarbeiter, die diese umsetzen. Deshalb lassen sich Kunden nicht länger an Sales & Marketing wegdelegieren. Sie gehen *Jeden* im Unternehmen an. Denn: Der Kunde ist der wahre Boss. Er verlangt ein kundennahes Management und auch einen neuen Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.

Die kundenfreundliche Haltung eines Unternehmens beginnt in den Köpfen der Führungskräfte - und fängt immer intern an. Dabei heißt Kundenfokussierung, alle Ressourcen des Unternehmens auf *das* zu konzentrieren, was für dessen Fortbestand am wichtigsten ist: durch und durch loyale Immer-wieder-Kunden und aktive positive Empfehler.

Allerdings: Je größer ein Unternehmen wird, desto mehr entfremden sich die Führungskräfte vom Kunden. Der Blick ist zunehmend nach innen und oben und nicht mehr nach außen gerichtet. So heißt es im Sinne einer kundenfokussierten Unternehmenskultur zunächst, verstärkt leibhaftigen Kundenkontakt zu suchen. Die Tüftler müssen ihr stilles Kämmerlein, die Führungskräfte 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 sollten sich Kameras nehmen und hinter den Kunden herlaufen, um aufzuzeichnen, wie sie agieren. ‚Go and see for yourself‘ nennen die Amerikaner diesen Kurs.

Die 7 Erfolgsaspekte einer kundenfokussierten Mitarbeiterführung



Mitarbeiter bringen – genauso wie Spitzensportler – nur unter optimalen Bedingungen ihre Höchstleistung. Aufgabe der Führungskraft ist es also, inspirierende Arbeitsplatz-Bedingungen und ansprechende Leistungsmöglichkeiten zu schaffen, damit sich Mitarbeiter voll entfalten können. Dabei sollen die jeweils individuellen Arbeitsmotive und Talente ermittelt sowie die zwischenmenschlichen und organisatorischen Motivationshemmer erkannt und weggeräumt werden. All das mit dem ultimativen Ziel: Die Kunden glücklich und damit das Unternehmen erfolgreich zu machen.

So lautet die Definition der kundenfokussierten Mitarbeiterführung wie folgt:

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

Eine kundenfokussierte Mitarbeiterführung ist folgendermaßen geprägt:

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

Diese sieben Aspekte wollen wir nun näher beleuchten.

Schritt 1: Wie Sie Mitarbeiter aktiv in die Unternehmensstrategie einbinden

„Erkläre es mir und ich werde es vergessen. Zeige es mir und ich werde mich erinnern. Lasse mich daran teilhaben und ich werde es verstehen.“ So lautet eine Weisheit des chinesischen Philosophen Konfuzius aus dem fünften Jahrhundert vor Christus. Tragen die Manager ihr Sonntagsgesicht, dann nicken alle brav und fleißig. Klar, das haben sie auch schon gehört: aus Betroffenen Beteiligte machen, ein alter Hut.



Doch kaum ist Montag, wird wieder fleißig angewiesen und kontrolliert. Abgehobene Vorgaben werden von ganz oben zum Mittelmanagement herabdiktiert („... und sorgen Sie dafür, dass das genauso umgesetzt wird!“) und von dort zu den Mitarbeitern durchgereicht. Diskussion zwecklos. Oder schlimmer noch: Der Vorgesetzte verbündet sich mit seinen Mitarbeitern gegen die Chefetage („Ich war ja auch dagegen, aber die wollten das so.“). Und was sagt der Arbeitssoziologe Rudolf Schmidt dazu? „Sich mit etwas zu identifizieren, das man nicht selbst festgelegt hat, ist fast unmöglich.“

Aus Betroffenen Beteiligte machen

Wer von Mitarbeitern unternehmerisches Handeln will, muss diese an unternehmerisches Denken heranführen. Hierzu sollen strategische Hintergründe, betriebswirtschaftliche Ergebnisse und vor allem Erfolge so transparent wie möglich an alle Beschäftigten kommuniziert werden. Nur ganz wenige hochstrategische Informationen, die sogenannten Kronjuwelen, bleiben dem Führungskreis vorbehalten.

Ziel und Zweck nicht zu kennen, das demotiviert. Treibende Motivation hingegen entsteht insbesondere dann, wenn Resultate zeitnah sichtbar gemacht werden. Um dies mit einem Beispiel des Bestseller-Autors Ken Blanchard zu verdeutlichen: Stellen Sie sich vor, Sie gehen zum Kegeln. Die Kugel rollt, doch vor den aufgestellten Kegeln hängt ein Tuch. Sie hören zwar Kegel fallen, aber das genaue Ergebnis bleibt Ihnen verborgen. Wie lange hätten Sie wohl Spaß an diesem Spiel?

Mitarbeiter als Mitgestalter

Die Methoden, Mitarbeiter zu involvieren und zu Mitgestaltern zu machen, sind zahlreich. Sie können in entsprechenden Workshops trainiert werden. Die Zeit dafür ist bestens investiert, denn auf diese Weise werden Aktionen nicht nur praxisorientierter und facettenreicher, sondern auch engagierter umgesetzt. Die Vorteile im Einzelnen:

- Durch das systematische Einholen von Meinungen und fachlichem Rat, durch die Vielfalt von Ideen und durch die aktive Mitarbeit passender Teilnehmer stehen Entscheidungen auf einer breiteren Basis.



- Gegenseitiges, hierarchie- und abteilungsübergreifendes Abstimmen und Konsultieren schafft eine Kultur der Wertschätzung, der Transparenz, des Vertrauens und der Partnerschaft. Es verstärkt außerdem ein Verständnis für die Arbeit der Anderen.
- Alle in den Prozess involvierten lernen voneinander. So vergrößert sich das Wissen und Können im gesamten Unternehmen. Jeder Beteiligte ist gleichzeitig Berater und Lernender.
- Involvierte Mitarbeiter fühlen sich besser, ihre Arbeitsfreude steigt, sie zeigen mehr Verantwortungsbereitschaft und erzielen bessere Ergebnisse. *Nicht* zu reinen Befehlsempfängern degradiert (und damit entmündigt) zu werden heißt: Kontrolle über sein Leben zu haben.
- Wer sich als Teil des Entscheidungsprozesses sieht, wird sogar eher bereit sein, auch unangenehme Entscheidungen mitzutragen.

Insbesondere kundenrelevante Aktionen sollten gemeinsam mit den kundennahen Mitarbeitern entwickelt werden, anstatt alles vorzugeben. Sonst heißt es schnell: „Die feinen Herren da oben haben doch überhaupt keine Ahnung, was hier unten los ist!“ Und dann wird den feinen Herren, mehr oder weniger subtil, sehr bewusst oder auch völlig unbewusst bewiesen, dass es genau so nicht geht.

Oder man ergibt sich mit einem schulterzuckenden „muss ja“ unwillig in sein Schicksal. Druck erzeugt Gegendruck – oder Passivität und Rückzug. Nur: Interne Kriegsschauplätze und desinteressierte, lethargische Nichtswoller können sich die Unternehmen gerade heute beim besten Willen nicht leisten.

Mitarbeiter an Strategie-Meetings beteiligen

In vielen Unternehmen ist es inzwischen üblich, die Jahresstrategie im Führungskreis gemeinsam zu entwickeln. Hierzu sollten im Vorfeld nicht nur sekundäre Marktstudien betrieben, sondern vor allem auch die Mitarbeiter konsultiert werden. Web-basierte Infrastrukturen wie Foren, Wikis und Blogs bieten heutzutage sogar riesigen Organisationen jede Menge Möglichkeiten, sich von den Beschäftigten beraten zu lassen und die komplette Belegschaft in die Weiterentwicklung des strategischen wie operativen Geschehens aktiv einzubinden. Die so gewonnenen Inhalte werden dann in Strategiemeetings verdichtet und aufbereitet.

In meiner Beratungspraxis empfehle ich den Chefs, sich dabei im Hintergrund zu halten. Die Führungsspitze spricht erst zum Schluss und ergänzt nur noch die Aspekte, die fehlen *und* wichtig sind. Ich habe eine ganze Reihe solcher Sitzungen begleitet und war immer wieder



überrascht, wie viel von dem, was die Geschäftsleitung sowieso vorhatte, von den Mitarbeitern selbst eingebracht und vorgeschlagen wurde. Hatte hingegen der Boss seine Strategie bereits vorweg verkündet, ging alles in seine Richtung. Der Ideenoutput war mager und die Stimmung lustlos. Jeder funktionierte wie schaumgebremst.

Flexibilität ist entscheidend

Die schließlich verabschiedeten Ziele und Maßnahmen sind nun keine Dogmen, an die man sklavisch gebunden ist. So wie man die Segel neu setzt, wenn der Wind aus einer anderen Richtung weht, so sind Vorgaben beweglich zu halten und einmal getroffene Entscheidungen bei Bedarf zu justieren. Auch dies wird wiederum mit den Mitarbeitern besprochen. Natürlich kann nicht alles und jedes kreuz und quer im Unternehmen lang und breit diskutiert werden. Manchmal ist blitzschnelles Handeln erforderlich. Es ist dann aber auch klipp und klar zu sagen, dass eine solche Entscheidung nicht diskutierbar ist.

Dabei sei unbedingt angeraten, eine Begründung zu geben, weshalb es zu einer solch ‚einsamen‘ Entscheidung kam. Erhält unser Hirn nämlich keine Erklärungen, füllt es Leerräume mit Annahmen und reimt sich die Dinge zurecht. So entstehen Mutmaßungen und Gerüchte mit manchmal verheerenden Folgen. Menschen hoffen zwar immer auf das Beste, befürchten aber viel öfter das Schlimmste. Und wegen all ihrer Angst tun die Leute dann oft so gut wie gar nichts mehr.

Schritt 2: Management by walking and talking around

‚Management by walking and talking around‘ will heißen: Ein Management der Nähe und des Miteinander-Redens. Also Schluss damit, im Büro alleine vor sich hin zu brüten - und Abschied nehmen von der ‚Politik der offenen Tür‘. Man nehme vielmehr Tuchfühlung auf und mache sich auf den Weg durch die Firma, um seine Mitarbeiter zu konsultieren. Das wertvollste Wissen befindet sich oft an den Rändern einer Organisation.

In seinem Büro befindet sich der Chef auf eigenem Territorium. Das gibt ihm Macht. Und macht ihn stark. Dieses Phänomen kennen wir zum Beispiel aus dem Fußball. Auf eigenem Platz hat die Gastgeber-Mannschaft den so genannten Heimvorteil. Das macht sie siegesgewiss. Und schwächt das gegnerische Team - was sich übrigens am Testosteron-Spiegel messen lässt.



Auch ein Büro-Besucher wird sich in fremdem Gelände schwächer fühlen. Nur: Wer seine Mitarbeiter zu kleinen Würstchen macht, wird keine großen Jobs von ihnen bekommen. Und: Wer Machtansprüche durch Hierarchie sichern will, riskiert heimlichen Widerspruch. ‚Wenn ich schon solches Verhalten dulden muss oder einfach parieren soll, will ich wenigstens schlecht über diesen Machtheini reden‘, denkt einer und begibt sich schnurstracks in die Kaffeeküche.

Ganz anders die Situation, wenn der Vorgesetzte seine Mitarbeiter besuchen geht. Indem er sich in deren Territorium aufhält, nivelliert er seinen höheren Rang und begibt sich auf Augenhöhe. Dem Top-Führungskreis sei dabei geraten, die Management-Verkleidung abzulegen und sich ein wenig locker zu machen, damit die Leute ihre Scheu verlieren.

Das Rundgang-Ritual

Wie ein kleines Ritual kann der Rundgang morgens zur gleichen Zeit erfolgen. Das gibt den Mitarbeitern Sicherheit. Dabei geht es nicht vorrangig darum, Anlagen oder Auslagen zu begutachten - es geht vor allem um die Menschen. Mensch vor Sache heißt das Prinzip.

So begrüßt der Chef *von sich aus* seine Mitarbeiter – und nicht umgekehrt – und spricht mit ihnen: „Wie geht es Ihnen heute? Was meinen Sie zu ...? Wie denken Sie über ...? Welche Erfahrungen haben Sie mit ...? Was haben Sie schon erreicht? Wie haben Sie das geschafft? Was hätten wir besser machen können?“ Solche Fragen lassen dem Gesprächspartner die Wahl, sich weiterhin zu tarnen, oder ein wenig die Decke zu lüften und endlich einmal seinem Herzen Luft zu machen.

Der fragende Chef schenkt seinen Mitarbeitern aufrichtiges Interesse und hört sich wohlwollend an, was sie zu erzählen haben. Auf diese Weise erfährt er am schnellsten etwas über positive oder negative Stimmungen und erhält laufend neue, gute Ideen. Die Mitarbeiter spüren, wie wertvoll sie für den Betrieb sind. Gegenseitige Erwartungen können regelmäßig ausgetauscht und abgeglichen werden.

Bei Problemen und Konflikten lässt sich umgehend reagieren und gegensteuern. Informationsdefizite können beseitigt und Missverständnisse geklärt werden. Was der Vorgesetzte zu sagen hat, kommt unverzüglich unter die Leute. Und was ihm superwichtig ist, kann (und muss!) er regelmäßig wiederholen.

Fragen ist besser als Sagen



In Vorbereitung auf seinen Rundgang wird sich die Führungskraft überlegen: Was muss ich heute mit meinen Leuten bereden, damit wir unsere Ziele erreichen? Welche neuen Erkenntnisse gibt es über die Kunden? Wo lauern Risiken? Und wo stecken neue Chancen? Folgende Goldwert-Fragen lassen sich dazu stellen:

- Mich interessiert Ihre ganz persönliche Meinung zu folgendem Thema ... Interessant, und wie könnte das im Einzelnen aussehen? ... Und was dächten wohl die Kunden darüber?
- Ich habe mir zum Thema ... die folgenden Gedanken gemacht, die ich gerne einmal mit Ihnen besprechen/teilen wollte ... Und was glauben Sie, würden unsere Kunden dazu sagen?
- Angenommen Sie wären bei dieser Frage/in diesem Projekt der Entscheider, was würden Sie tun? ... Interessant, und welche Überlegungen bringen Sie zu dieser Entscheidung? ... Und wenn wir hierbei auch an den Kunden denken, wie sähe das dann aus?
- Was würden Sie an meiner Stelle noch zusätzlich erwägen? ... Was würden Sie an meiner Stelle/aus Sicht des Kunden tun? ... Und was würden Sie keinesfalls tun?
- Gesetzt den Fall, wir würden das morgen schon umsetzen. Was würde dann passieren? ... Was müssten wir unbedingt noch beachten?
- Was würde ein neutraler Dritter/ein Außerirdischer/unser bester Kunde dazu sagen? ... Wie sehen Ihre Kollegen – ohne jetzt Namen zu nennen - die Situation? ... Und was würden diese mir raten?
- Wenn es einen Punkt gibt, den wir in dieser Sache/in diesem Projekt unbedingt noch verbessern müssten/noch optimieren könnten, was wäre dann das Wichtigste für Sie? ... Danke. Und aus Sicht des Kunden betrachtet?
- Wenn es eine Sache gibt, die dieses Projekt womöglich zum Scheitern brächte, was wäre dann aus Ihrer Sicht/aus Sicht des Kunden der kritischste Punkt?
- Was wäre in diesem Zusammenhang Ihr größter Wunsch an mich? ... Und was würden sich wohl die Kunden von uns wünschen?

Mitarbeiter ins Boot holen

Manche Manager mögen solches Mitarbeiter-Empowerment gar nicht. Sie sind zu ungeduldig und betrachten es als unnötige Zeitverschwendung, die Beschäftigten mit ins Boot zu holen. Auf alles haben sie selbst eine Antwort. Denn sie glauben, als Führungskraft alles selber können zu müssen. Oder sie meinen, sowieso schon zu wissen, was der Mitarbeiter sagen wird. Sie unterbrechen den Mitarbeiter, schneiden ihm das Wort ab und vollenden seine Sätze.



Oder sie überfahren den Mitarbeiter, wenn dieser noch zweifelt. („Aber ich bitte Sie, das ist doch überhaupt kein Problem!“). Ihr Selbstbild verbietet es ihnen, die Zügel aus der Hand zu geben. Sie können sich schlecht auf andere Sicht- und Vorgehensweisen einlassen. Oder sie können die Vorschläge anderer nur widerwillig als die besseren Lösungen akzeptieren. Oder sie trauen ihren Mitarbeitern nichts Großes zu.

Und in Wahrheit? In Wahrheit hat ihr Ego vor allem Sorge um Anerkennungs- bzw. Machtverlust. Oder Angst vor dem Zeigen von Schwäche – und vor der inneren Leere. Denn Macher wollen machen. Nur: Das ‚Machtwort‘ des Chefs lässt wertvolle Initiativen und dringend benötigte Kreativität einfach versanden. „Es ist unsinnig, intelligente Leute einzustellen, um ihnen dann zu sagen, was sie tun sollen. Wir beschäftigen intelligente Leute, damit sie uns sagen, was wir tun sollen“, hat dazu der Apple-Chef Steve Jobs einmal gesagt.

Das Ergebnis: bessere Entscheidungen

Involvierende Fragen dienen dazu, die Mitarbeiter aktiv einzubinden. Dies gibt ihnen das gute Gefühl, den Dingen nicht ohnmächtig ausgeliefert zu sein, sondern vielmehr zu Mitgestaltern zu werden und so einen wertvollen Beitrag zu leisten. Auf diese Weise entwickeln sich Verantwortungsbewusstsein und auch Akzeptanz.

Je freier die Menschen sich fühlen, offen über das zu reden, was sie bewegt, desto klarer werden die Dinge und desto erfolgreicher können sie arbeiten. Dem Vorgesetzten geben solche Fragen die Möglichkeit, zusätzliche wertvolle Informationen zu gewinnen und die eigene Reflexion anzuregen. Und sollte der Weg zu den Mitarbeitern in der realen Welt zu weit sein, kann dieser auch virtuell beschritten werden.

„Effektive Führungskräfte sind die Ersten, die zuhören und die Letzten, die reden“, hat der unlängst verstorbene Managementvordenker Peter F. Drucker dazu geschrieben. Holen Sie sich nach Möglichkeit immer mehrere Meinungen – und laden Sie aktiv zum Widerspruch ein („Was spricht aus Ihrer Sicht/aus Sicht des Kunden dagegen?“). Die schließlich getroffenen Entscheidungen stehen garantiert auf einer besseren Basis.

Schritt 3: Als Führungskraft Kundenfokussierung sichtbar vorleben



Ob es dem Mitarbeiter möglich ist, das positive in einer Kundenbeziehung zu sehen, hat maßgeblich mit dem zu tun, was er bei seiner Führungskraft hört und sieht. Das Verhalten der Oberen vervielfältigt sich durch ihr Tun. Macht die Führung immerzu den schwachen Markt, die konjunkturellen Rahmenbedingungen, Nachfrageverschiebungen, die Tücken der Konkurrenz oder die miese Performance anderer Abteilungen für Misserfolge verantwortlich, so werden die Mitarbeiter schnell das gleiche tun. Und hört der Mitarbeiter ständig Negativ-Geschichten über ‚schwierige‘ Kunden, Nörgler und Querulanten, dann wird dies seine eigene Einstellung färben. So entwickelt sich schließlich ein ‚Feindbild Kunde‘.

Führungskräfte sind Vormacher

Der falsche Ton oder mangelnde Höflichkeit im Innen bewirken das gleiche im Außen. Eine kundenfokussierte Unternehmenskultur braucht also nicht nur Leitbilder, sondern auch Vorbilder. Vormachen funktioniert besser als vorschreiben. Das vorbildhafte zeigt sich gerade in den kleinen Dingen, die scheinbar selbstverständlich sind und so ganz nebenbei getan werden – oder eben auch nicht: Wenn etwa der Vorgesetzte an Unrat vorbeigeht, ohne ihn aufzuheben, weil er sich ‚zu gut dafür‘ ist. Oder wenn er der einzige ist, der kein Namensschild trägt, weil er sich nicht von ‚Gott und der Welt‘ anquatschen lassen will.

Um seiner Vorbildrolle gerecht zu werden, ist es nötig, ganz regelmäßig – wie der Maler von seinem Bild – von sich selbst zurückzutreten, um aus sicherer Entfernung über sich nachzudenken. Das kann nach jedem Mitarbeiter- oder Kundengespräch geschehen. Hier ein paar Fragen, die Sie sich dabei stellen können:

- Interessiert mich das Wohl unserer Kunden wirklich?
- Sind Kunden in meinen Gesprächen regelmäßig und positiv präsent?
- Wie oft spreche ich über die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen?
- Bitte ich die Mitarbeiter regelmäßig um kundenfokussierte Vorschläge?
- Lebe ich Kundenfokussierung sichtbar vor?

Kundenkontakt als lästige Pflicht?

Ist der regelmäßige Kundendialog für Sie ein willkommener Anlass, mehr über die Kunden des Unternehmens zu erfahren? Oder eine lästige Pflicht? 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 viel lieber im Konferenzraum als im



Kundengespräch. Sie kaufen lieber teure Beratung bei McKinsey & Co., als mal ausführlich mit Kunden zu reden. Sie glauben, für Kunden seien die Mitarbeiter aus dem Vertrieb und dem Marketing zuständig.

„Ich habe selbst gelegentlich Kundenkontakt“, erzählte mir stolz der CEO eines Energieversorgers anlässlich einer exklusiven Kundenveranstaltung. Es hörte sich so an, als würde er sagen: Wir gehen bisweilen im Zoo die Affen besuchen. Beim Festessen nach dem Event saß er abseits und hat mit keinem einzigen Kunden gesprochen. Seine anwesende Verkäufergarde von mehr als zwanzig Mann tat es ihm nach. Sie saßen beieinander und machten sich einen schönen Abend.

Auf Messen sehen wir die Bosse mit einem Tross von Kofferträgern zu ihrem Stand eilen, wo sie der Presse mit stolzgeschwellter Brust ihre Produktneuheiten in die Mikrofone quatschen. Nur mit Kunden reden sie nicht. Nie wäre die Gelegenheit günstiger, mit ihren Zielgruppen hautnah in Kontakt zu kommen, doch das wird lieber dem Standpersonal überlassen. Die nächste Kamera zur Selbstprofilierung ruft.

Kundennähe in der Chefetage

In seinem Buch ‚Hidden Champions des 21. Jahrhunderts‘ macht Hermann Simon deutlich: die Besten betrachten langjährige Kundenbeziehungen als ihre größte Stärke und praktizieren eine Kundennähe, die über das übliche Maß weit hinausgeht. Dabei sucht die oberste Führung den regelmäßigen Kundenkontakt – nicht als Ritus, sondern aus echtem Interesse.

Simon hat folgendes festgestellt: Misst man die Kundennähe anhand des Prozentsatzes aller Mitarbeiter, die regelmäßig Kontakt zu Kunden haben, kommen normale Unternehmen in der Regel auf einen Anteil zwischen fünf und zehn Prozent. Bei den Hidden Champions bewegt sich der Prozentsatz zwischen 25 und 50 Prozent.

Je größer allerdings ein Unternehmen wird, desto mehr entfremden sich die Führungskräfte vom Kunden. Größe gefährdet die Kundennähe. Der Blick ist zunehmend nach innen und oben und nicht mehr nach draußen gerichtet. So gilt es im Sinne einer kundenfokussierten Unternehmenskultur, vor den Augen der Mitarbeiter wieder verstärkt Kundenkontakt zu suchen. Und zwar nicht als zwanghaft aufgesetztes Meet-the-Customer-Programm, sondern aus Einsicht.

Beispiele gibt es genug



Beim Liechtensteiner Werkzeughersteller Hilti etwa heißt es: ‚At least 50 days with the customer‘. „Nach meiner Erfahrung“, so Reinhold Würth, „ist ein Tag im Außendienst hundertmal wertvoller als eine ganze Woche in gescheiterten Konferenzen.“ Ikea-Führungskräfte sitzen samstags, wenn also richtig was los ist, an der Kasse. Da kriegt man so einiges mit.

‚Small is beautiful‘ propagiert Sir Rocco Forte, Besitzer der Rocco Forte Hotels. „Wenn Hotels zu groß sind, ist es kaum mehr möglich, die Gäste als Individuen zu behandeln“, sagt er. Er selbst nimmt sich viel Zeit für seine Kundschaft. Wenn einer Kritik äußert, schreibt er auch schon mal persönlich zurück. „Manchmal rufe ich auch an – das schafft oft lebenslange Kunden.“

„Es vergeht keine Woche, in der ich nicht mit einem unserer wichtigen Kunden zusammensitze“, sagt Anne Mulcahy, Vorstandschefin von Xerox. Jeder der etwa zwei Dutzend Top-Führungsleute in der Xerox-Zentrale in Stamford/Connecticut macht einmal im Monat den ‚Kundenmanager des Tages‘. Dabei muss er sich um auflaufende Beschwerden kümmern und trägt persönlich die Verantwortung dafür, dass das Problem des Kunden gelöst und die Ursache für das Ärgernis beseitigt wird.

Von Kunden kann man eine Menge lernen

In vielen Firmen gehört es zum Standardprogramm einer jeden Führungskraft, Kunden zu besuchen und mit Kunden laufend zu sprechen. Ich kenne aber leider auch eine ganze Reihe von Managern, die heilfroh sind, seit ihrer Beförderung „endlich den täglichen Kleinkrieg mit Kunden los zu sein.“ Sie betrachten es als Rückschritt in ihrer Karriere, wieder mit Kunden konfrontiert zu werden!

Ich kenne Marketingleiter, die lieber an gekünzelter Zielgruppendefinitionen basteln, als sich mal ins Kundengebümmel zu stürzen. Ich kenne aber auch die, die live dabei sind, wenn Kundenbefragungen durchgeführt werden oder Kundenparlamente tagen. Hautnah zu erleben, was die Kunden zu sagen haben, fühlt sich doch ganz anders an, als Kuchendiagramme im späteren Berichtsband zu interpretieren.

Ich kenne Vertriebsleiter, die man eigentlich nur noch als Vertriebsverwalter bezeichnen kann. Sie haben noch nie selbst verkauft. Ich kenne Obere in Telekommunikationsunternehmen, die um ihre Call Center einen weiten Bogen machen. Aus lauter Angst, mal ans Telefon gerufen zu werden. Und dann wiederum gibt es die, die täglich im Call Center vorbeischaun und



hochinteressiert eine Reihe von Gesprächen live erleben. So kann man Mitarbeitern Vorbild in Sachen Kundenfokussierung sein. Und niemand kann einem mehr ein X für ein U vormachen.

Wer Management konsequent vom Markt, sprich vom Kunden her gestalten will, muss so nah wie möglich am Kunden sein. Da genügt es eben nicht, die Kunden nur vom Hörensagen zu kennen. Wer wissen will, was Kunden wirklich brauchen, wie sie ticken und wie man sie glücklich machen kann, der gehe öfter mal raus und rede mit ihnen! Von Kunden können alle Manager im Unternehmen eine Menge lernen.

Schritt 4: Storytelling - Der Kunde als Held

Mal ehrlich: Welche Geschichten werden bei Ihnen auf den Gängen, in der Kantine und am Telefon erzählt? Was vermitteln diese über die Stimmung im Unternehmen? Ist der Kunde darin Held oder Horrorgestalt? Was wird von Mitarbeitern ausgeplaudert und von Außendienstlern unters Volk gebracht? Welche Storys werden den Lieferanten und Partnern präsentiert? Am besten erzählen Sie davon, wie Sie Ihre Kunden erfolgreich machen und was dabei Ihr Erfolgsgeheimnis ist.

Denn das Bild, das Sie von sich zeichnen, ist das Bild, das man von Ihnen haben wird. Also: Erzählen Sie *die* Geschichten, die man über Sie erzählen soll! Reden Sie über Resultate und nicht über Probleme! Von einem positiven Image werden alle wie magisch angezogen: die Mitarbeiter *und* die Kunden. Erfolgsgeschichten spornen uns an, sie machen kreativ und leistungsfähig. Sie beflügeln uns und setzen eine Menge Energien frei. Sie werden gut behalten und gerne weitererzählt.

Märchen als Vorbild

Menschen sind sehr empfänglich für Geschichten, weil unser Hirn bildhaft denkt. Das Rationale der Sprache wird dort in mentale Bilder übersetzt und episodisch abgelegt. Gehirnforscher glauben, dass jeder Denk- und Entscheidungsprozess von einem inneren Kopfkino begleitet wird. Dabei mögen wir am liebsten Geschichten mit positivem Ausgang. Bei deren Aufbau kann man sich an gängigen Märchen orientieren. Sie haben folgendes Muster:

- Was war am Anfang (= das Problem, die Krise)?
- Wer (= der Held) tat was (= die gute Tat) mit wessen Hilfe (= gute Fee)?



- Wo lauerten Gefahren (= das Abenteuer, die Hindernisse)?
- Wie ging das Ganze aus (= der Sieg, das Happy End)?

Ganz wichtig beim Entwerfen: Aus der Sicht des Kunden erzählen. Denn der Kunde ist der Held, das eigene Unternehmen die gute Fee. Kurz und einfach sollte die Geschichte sein. Persönliche Relevanz fördert die Aufmerksamkeit. Ist nämlich etwas zu langatmig oder ohne Bedeutung, schaltet unser Hirn auf Durchzug.

Im Verlauf der Handlung wünschen wir uns Höhen und Tiefen, das weckt Emotionen und erzeugt einen Spannungsbogen. Also brauchen wir dramaturgische Wendungen, Rückschläge, Überraschungen. Vor allem aber ein Hindernis, das schließlich überwunden wurde. So kommt es zum glücklichen Schluss. Unser Hirn will das Happy End. Denn es ist süchtig nach Momenten des Glücks.

Auf der Suche nach Kundenstoriys

Durchforsten Sie einmal systematisch alle internen Kommunikationsmedien auf der Suche nach positiven Kundengeschichten: Mitarbeiterzeitungen, das Intranet, Meetingprotokolle ... Womöglich werden Sie erschreckt feststellen: Der Kunde kommt darin höchst selten vor.

Stellen Sie also zukünftig sicher, dass etwa beim Einstieg ins Intranet als Erstes die News-Seite mit einer Aufmacher-Geschichte aufpoppt, bei der es um Ihre Kunden geht. Oder machen Sie es wie die Firma Assa Abloy, einem Anbieter von Sicherheitstechnik. Sie hat einen internen Newsletter ins Leben gerufen, den sie ‚Kundenbrille‘ nennt. Darin werden vor allem Themen rund um die Kundenorientierung aufgegriffen.

Positive Kundengeschichten haben immer zwei Zielrichtungen:

- eine interne (die Mitarbeiter und Führungskräfte)
- eine externe (Interessenten, Kunden, Ex-Kunden, Partner, Lieferanten, Banken, Investoren, die Öffentlichkeit)

Gute Geschichten sind neu, sie sind anders, sie überraschen, sie sind im wahrsten Sinne des Wortes merkwürdig und sie sind vor allem – wahr. Erzählen Sie Ihre Geschichten so, wie sie sich tatsächlich zugetragen haben. Geschichten, die nicht stimmen, werden früher oder später immer entlarvt, wofür meist die entrüsteten Mitarbeiter sorgen.



Die glaubwürdigsten Geschichten sind also nicht die abgehobenen und mehr oder weniger geschönten Geschichten, die der Vorstand intern verbreiten lässt. „Er soll doch mal zu uns herabsteigen und sich erzählen lassen, was hier tatsächlich läuft“, so reden dann die Mitarbeiter. Die authentischsten und damit wirkungsvollsten Geschichten sind immer die, die sich die Leute selbst erzählen.

Einen Geschichten-Fundus anlegen

Wer nichts mehr zu sagen hat, gerät schnell in Vergessenheit. Schaffen Sie sich daher einen regelrechten Geschichten-Fundus an. Sammeln und verbreiten Sie die kleinen Heldentaten aus dem Alltag der Kundendienstler, der Auszubildenden, des Pförtners. Erzählen Sie, wie sich eine pfiffige Mitarbeiter-Idee in der Praxis bewährte und was die Kunden davon hatten.

Oder machen Sie es wie die Firma Sage, einem Anbieter von Business-Software für kleine und mittelständische Unternehmen. Unter dem Titel ‚Kundenpotenziale leicht erkennen‘ wurde ein Booklet erstellt, in dem über sieben Kunden berichtet wird, die die Produkte von Sage erfolgreich anwenden.

Oder stellen Sie auf Ihrer Webseite eine Plattform bereit, wo die Kunden ihre Geschichten – mit Bildern garniert - selbst eingeben können. Die besten Geschichten sind nämlich die, die die Kunden von sich aus erzählen. Diese sind weit glaubwürdiger als Begebenheiten, die Sie selbst in Umlauf bringen, und von daher ein wertvoller Schatz.

Wie dem auch sei: Das ‚Storylistening‘ steht immer vor dem ‚Storytelling‘. Reden Sie mit ihren Kunden, um möglichst viele (hoffentlich positiven) Geschichten in Erfahrung zu bringen. Sammeln und dokumentieren Sie diese und geben Sie Passendes sofort wieder in Umlauf. Sogar die einschlägige Presse ist hierfür ein dankbarer Abnehmer.

Der Kunde im Meeting

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 Mitarbeiter aus kundenfernen Abteilungen haben dabei die Aufgabe, gezielt nach aussagekräftigen Kundenstories 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.

Also: Nur keine falsche Bescheidenheit! Reden Sie über das, was gut funktioniert! Richten Sie sich aufs Siegen ein. Ganz schnell verbreitet sich dann dieses wunderbare Gefühl: Wir sind ein Unternehmen, das es krachen lässt! Und das Ergebnis: Ein Erfolg jagt stolz den nächsten.

Schritt 5: Wie Mitarbeitermotivation regelmäßig gemessen wird

Die allermeisten Unternehmen messen Mitarbeiter*zufriedenheit*. Da frage ich: Was soll das? Zufrieden heißt befriedigend, also eine drei in der Schule. Das ist mittelmäßig, beliebig, austauschbar. Zufriedenheit macht behäbig und bequem. Zufriedenheit zementiert den Status Quo. Aus Arbeitgebersicht ist es viel entscheidender, die Stellschrauben zu finden und schließlich messbar zu machen, die am Ende Mitarbeitermotivation bewirken.

Im Zustand der Zufriedenheit ist der Wunsch nach Veränderung gering. Die Handlungsintensität und die emotionale Spannung sind niedrig. Mangelnde Identifikation und Gleichgültigkeit setzen ein. Schließlich macht sich eine resignative Trägheit breit. Diese Egal-Mentalität führt zu Nachlässigkeiten und mangelnder Sorgfalt. Solche Mitarbeiter setzen sich nur halbherzig für die Interessen der Kunden ein, sie zeigen wenig Initiative bei der Erfüllung von Sonderwünschen und wenig Kreativität beim Lösen von Problemen.

Resignative Zufriedenheit kann auch dort auftreten, wo Mitarbeiter wenig Gestaltungsraum bekommen und zu reinen Anweisungen-Ausführern degradiert werden, wo sie nicht an der Zielfindung beteiligt werden oder ihre Kritik nicht erwünscht ist. Solche Perspektivlosigkeit lässt



Langeweile aufkommen. Einsatzwille und Verantwortungsbereitschaft schwinden, man macht es sich bequem. Zufriedenheit produziert Sitzfleisch, aber nicht zwangsläufig Motivation.

Mitarbeiterzufriedenheit reicht nicht

Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung korrelieren *nicht*. Gerade mal zufriedene Mitarbeiter machen sich – wie auch zufriedene Kunden – bei der nächstbesten Gelegenheit davon. Welches hochmotivierte Talent bleibt schon gerne dort, wo Mittelmaß herrscht? Die zu messende Zielgröße heißt also nicht Mitarbeiterzufriedenheit, sondern Mitarbeitermotivation.

Motivierte Mitarbeiter sorgen für hohe Produktivität, für ein flüssiges Arbeitstempo und für hohe Qualität. Sie haben Freude an Spitzenleistungen und wollen den Erfolg. Diese positive Energie ist beispielsweise an verlockend gestalteten Auslagen oder an einem liebevoll zubereiteten Essen mit bloßem Auge zu erkennen. Sie ist in den Produkten eingefangen, die der Käufer schließlich erwirbt. In Dienstleistungsbranchen drückt sich die Befindlichkeit eines Mitarbeiters in jeder kleinen Geste aus.

Motivierte Mitarbeiter machen Kundenerlebnisse heiter, unmotivierte Mitarbeiter trüben sie ein. Erstere sorgen auch für eine höhere Kosteneffizienz, da die Fehlerhäufigkeit sinkt. Sie sind kreativer und bringen neue Ideen ein. Vor allem aber: Sie tragen als begeisterte Botschafter ein positives Unternehmensbild nach außen. Dies motiviert nicht nur potenzielle Topp-Bewerber, sich für das Unternehmen zu interessieren, es motiviert auch die Kunden, zu kaufen.

Die Stellschrauben für Mitarbeitermotivation

Um der Trägheitsfalle der Mitarbeiterzufriedenheit zu entkommen, braucht es Mobilisierungsstrategien. Dazu können Führungskräfte ganz regelmäßig – und nicht nur im Jahresgespräch - ihre Mitarbeiter befragen. Dies könnte sich, aus Sicht des Mitarbeiters formuliert, etwa wie folgt anhören:

- Was mir in diesem Unternehmen am besten gefällt:
- Was mir in diesem Unternehmen am meisten fehlt:
- Was sich an meinem Arbeitsplatz konkret verbessern ließe:
- Ich biete an, folgende Aufgaben zu übernehmen:
- Ich biete an, folgende Aufgaben abzugeben:
- Mein größter Wunsch an meine Führungskraft ist:



- Was wir für die Kunden noch tun könnten:
- Was ich Außenstehenden über uns sagen würde:
- Woran ich bei mir selber arbeiten möchte:
- Wo ich mir Unterstützung wünsche:
- Was mich bewegen könnte, noch lange im Unternehmen zu bleiben:
- Was ich immer schon mal sagen wollte:
- Was mir besonders am Herzen liegt:
- Was man beim nächsten Mal noch fragen könnte:

Und schließlich gibt es eine ultimative Frage, die im Rahmen einer größeren Befragung oder auch solo gestellt werden kann:

- Würden Sie sich heute wieder für dieses Unternehmen entscheiden? Und wenn ja, aus welchen Hauptgründen? Und wenn nein, weshalb nicht?

Eine Mitarbeiter-Befragung ist meist ein schriftliches Gespräch. Spätestens die Ergebnisse sollten jedoch mündlich diskutiert werden – offen und konstruktiv. Denn die Antworten, ganz gleich ob anonym eingereicht oder im Rahmen eines vertrauensvollen Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entwickelt, geben wertvolle Hinweise für das weitere Vorgehen auf dem Weg zu Spitzenleistern und Spitzenleistungen.

Mitarbeiterloyalität steuern und messbar machen

In jedem Fall muss auch regelmäßig die Mitarbeiterloyalität abgefragt werden. Dies lässt sich wie folgt formulieren:

- Ich spreche mit Dritten (Bekannte, Freunde, Kunden etc.) positiv über unser Unternehmen. Und dies, weil
- Ich ermutige potenzielle Kunden, die Leistungen des Unternehmens zu kaufen. Dies, weil
- Ich ermutige potenzielle Mitarbeiter, sich in unserem Unternehmen zu bewerben. Und dies, weil
- Ich kann mir gut vorstellen, noch länger in diesem Unternehmen zu arbeiten. Dies, weil
- Ich tue all dies nicht, weil ...



Solchermaßen offene Fragen zwingen den Mitarbeiter nicht in ein festes Antwortschema und degradieren ihn auch nicht zum Kreuzchen-Macher, sondern geben ihm die Möglichkeit, sich frei auszudrücken. So wird er sich intensiver mit den einzelnen Punkten auseinanderzusetzen. Und das Unternehmen erhält brauchbarere Antworten als bei den üblichen Fragebögen.

Meine Lieblingsfrage in diesem Zusammenhang ist übrigens die ‚Gewissensfrage‘, und die geht so: „Lieber Mitarbeiter, stellen Sie sich vor, Sie wären unser Unternehmensgewissen. Was würden Sie uns sagen?“ Wird die Gewissensfrage schriftlich gestellt, so kann diese von einer kleinen Zeichnung begleitet werden, bei der ein Engelchen sowie ein Teufelchen rechts und links auf der Schulter einer skizzierten Person sitzen.

Erzählen Sie mal ...

Nachdem der Umsatz rapide eingebrochen war, erzählte kürzlich der Geschäftsführer eines Herstellers von Leitern der Financial Times Deutschland, sei man endlich auf die Idee gekommen, die Kunden zu befragen. Die fanden schonungslose Worte, beklagten den schlechten Service, pampiges Personal und das ewige Warten am Telefon.

Mit Fragen wie den oben vorgestellten hätte das Management dies alles schon viel früher in Erfahrung bringen können. Denn die Mitarbeiter im Call Center wussten es längst – hätte man sie nur mal gefragt. Die hätten ja auch von sich aus mal was sagen können? Ja, das versuchen Mitarbeiter bisweilen – nur ganz zaghaft. Und stellen dann fest, dass man sich mit so was sehr unbeliebt machen kann. Von da an lassen sie es sein.

Kunden geben oft die wertvollsten Tipps, was sich auf welche Weise verbessern ließe. Und dies wird vorzugsweise bei *den* Mitarbeitern deponiert, mit denen Kunden vertrauensvoll zusammen arbeiten. Doch das meiste davon verschwindet lieblos auf Zettel gekritzelt im Verkaufskoffer, in irgendwelchen Aktenordnern, in nicht mehr auffindbaren Dateien und schließlich im Papierkorb. Weil sich ‚oben‘ niemand für die Ideen von ‚unten‘ interessiert.

Die ‚Erzählen Sie mal-Frage‘ ist die vielleicht beste Frage, die eine Führungskraft seinen Mitarbeitern stellen kann. Dann kommt womöglich endlich heraus, wie sich der Mitarbeiter fühlte, als ... Oder was der Kunde sagte, weil ... Von Mitarbeitern kann man eine Menge lernen, wenn man kluge Fragen stellt.



Schritt 6: Kundenfokussierung belohnen

Falsch konzipierte Ziele und die damit verknüpften Vergütungsmodelle können nicht nur einzelne Unternehmen sondern ganze Branchen ins Aus führen. Führungskräfte müssen deshalb mit Sorgfalt überlegen, welches Verhalten sie belohnen. Das fängt schon mit dem Loben an. Wenn beispielsweise ein Baumarkt-Leiter seine Leute für gepflegte Regale lobt, womit werden sich diese in Zukunft wohl vorrangig beschäftigen? Und wenn er abends die Lager und nicht die Kundenzufriedenheit inspiziert, was werden seine Leute in Zukunft wohl tun? Gut bestückte Regale sind natürlich wichtig und ein aufgeräumtes Lager hat sicher Vorteile, doch der Kunde geht vor! Selbst prall gefüllte Stellflächen nützen nichts, wenn ein hilfeschender Kunde unberaten von dannen zieht. So sind die Geldscheine, die schon im Laden waren, wieder weg.

Belohnungen steuern Verhalten

Wer seine Mitarbeiter bewertet, sollte nicht nur auf die erbrachte Leistung achten, sondern auch die Einstellung zur Arbeit und zu den Kunden in die Waagschale werfen. Gerade, wenn eine Prämie, eine Gehaltserhöhung oder eine Beförderung ansteht, ist es wichtig, die richtigen Signale zu setzen. Überlegen Sie auch, welche Zeichen Sie denen geben, die Ihnen dabei zuschauen.

Wer immer wieder erlebt, dass Schleimspur-Leger, Menschenschinder und Karrieristen die Erfolgstreppe nach oben eilen, der wird ganz schnell das gleiche tun, um auch an die Sonne zu kommen. Mit Ihrer Belohnungs- und Beförderungspolitik steuern Sie maßgeblich die Unternehmenskultur, die Kundenfokussierung und letztlich die Zukunft Ihres Unternehmens.

Wer für kurzfristige Erfolge bezahlt, bedient eine Nach-mir-die-Sintflut-Mentalität. Wofür also belohnen Sie Ihre Leute?

- den Verkäufer für Kurzzeit-Eroberungen - oder für Stammkunden und Empfehler?
- den Marketingleiter für eigene Spuren - oder für Kontinuität im Aufbau der Marke?
- den Vorstand dafür, dass er Analysten bedient - oder Kunden hofiert?

Auch wenn die Motivation bei dem einen eher intrinsisch und bei dem anderen eher extrinsisch gesteuert sein mag, gilt eines als sicher: Menschen verstärken Verhalten für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Belohnungen erhalten.

Die Folgen schlecht gemacher Belohnungssysteme



Schlecht durchdachte Gratifikationssysteme laden zu Betrug und Manipulation geradezu ein. Wer in die falschen Bonus- und Incentive-Programme gelockt wird, der fragt nicht länger: „Was muss ich tun, um meine Kunden glücklich zu machen?“ sondern: „Was muss ich tun, um den Bonus zu ergattern?“ Und dann werden dem Kunden nicht benötigte Waren aufgedrückt, es wird zu viel, zu wenig, zu früh oder zu spät verkauft. Geschäftsabschlüsse werden vorgezogen oder in die Folgeperiode verschoben, um endlich mal erster im Ranking zu sein.

In anderen Abteilungen werden unaufgebrauchte Budgets am Jahresende sinnlos verschleudert oder dringend notwendige Investitionen auf die lange Bank geschoben. Minderwertige Qualität wird eingekauft oder abgeliefert, um die an Kosteneinsparungen geknüpften Boni zu erhalten. Manager optimieren kurzfristig die Renditen und sorgen für Aktienhöchststände immer dann, wenn die Bonusberechnung ansteht. Im Kundeninteresse zu handeln, so sagt sich der Empfänger, das wäre bei entsprechender Bonuslage doch nur Gehaltsvernichtung.

Jeder ist sich selbst der Nächste

Aus vielen Experimenten ist bekannt, dass Menschen die kurzfristigen den langfristigen Vorteilen vorziehen. Obwohl die meisten wissen, dass solches Verhalten irrational ist – sie tun es doch. Ist das der Fall, dann war unser celebrales Belohnungszentrum aktiv. Es verzichtet höchst ungerne auf einen sofortigen sicheren Genuss zugunsten einer zukünftigen und damit noch vagen Freude. Und das betrifft nicht nur den privaten Bereich, sondern auch die unternehmerischen Entscheidungen.

So kommt es, dass zugunsten schneller Gewinnmitnahmen die Zukunft geopfert wird. Und so kommt es, dass für das Ergattern von Gratifikationen auch inakzeptable Grenzen überschritten werden. Dicke Bonuszahlungen sind wie kapitale Zwölfender. Weil nur die Besten sich mit solchen Trophäen schmücken können, sind sie eine faszinierende Beute. In Dagmar Decksteins Buch ‚Klasse!‘ hören wir von Topp-Managern, die nachts nicht schlafen können vor lauter Angst, dass es bei ihren Boni Abstriche gibt. Und das war vor der Krise.

Neue Belohnungsmodelle sind gefragt

„Anreizsysteme sollen die Strategieumsetzung unterstützen, die Unternehmenssteuerung vereinfachen und die Führung erleichtern. Um dies leisten zu können, müssen die Führungskräfte des Unternehmens dieses Instrument beherrschen. Sie müssen über das nötige Know-how und



Do-how verfügen, über alle Gefahren und Chancen dieses Tools Bescheid wissen und auf alle beim Einsatz möglichen Eventualitäten ausreichend vorbereitet sein. Unzweifelhaft müssen Sie auch ihre Mitarbeiter, deren Motive und Lebenssituationen sehr genau kennen“, sagt der Unternehmensberater und Experte für Vergütungssysteme Gunther Wolf.

Im Loyalitätsmarketing dienen Anreizsysteme dazu, die Kundenfokussierung, den Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen und damit die Kundenloyalität zu unterstützen. So sind in Zukunft bei der Entwicklung von Vergütungsmodellen unter anderem die folgenden Fragen zu stellen:

- Unterstützen wir damit auch die Interessen unserer Kunden?
- Hilft es uns, Kunden zu loyalisieren?
- Hilft es uns, Mundpropaganda und Empfehlungen zu generieren?

Anreizsysteme für die Bestandskundenpflege

Anreizsysteme, die die strategische Bestandskundenpflege im Fokus haben, werden, so Gunther Wolf, am besten als Teamprämie gestaltet. Die Vereinbarung der Ziele und die Messung der erzielten Veränderung erfolgt über geeignete Messgrößen, die schon im Unternehmen vorhanden und etabliert sein sollten. Das können die Relationen von Folgeaufträgen zu Neuaufträgen in Auftragseingang oder Umsatz ebenso sein wie die Anzahl der durchschnittlichen Folgeaufträge pro Kunde.

Auf die Bestandskundenpflege gerichtete Anreizsysteme sehen unter Beachtung der anzusprechenden Persönlichkeitseigenschaften idealerweise für das Team keine geldlichen, sondern vorwiegend immaterielle Ausschüttungsformen und Incentives vor. Denn Loyalisierungserfolge sind immer gemeinsam erreichte Erfolge. Ein wichtiger Aspekt ist auch, dass der incentivierte Zielerreichungsgrad schon bei mittlerem Leistungs- bzw. Erfolgsniveau angesiedelt wird, damit viele von den Ausschüttungen profitieren können.

Schritt 7: So kommen Sie zu einer Bank voller Ideen

Umsatz- und Kostendruck bedeutet, einem Unternehmen sind die Ideen ausgegangen. Ganz oben bleibt man nur mit einem reichen Schatz an Ideen, mit kontinuierlich kundenfokussierten Verbesserungen sowie mit geglückten Innovationen. Ein unbürokratisches Ideenmanagement ist



eine nie versiegende Quelle auf dem Weg zu diesem Ziel. Ein Unternehmen kann gar nicht genug Ideen generieren. Nur wer viel würfelt, würfelt am Ende auch Sechser.

Und wie entstehen innovative Ideen? Zunächst braucht es dazu eine gute Basis: eine offene Innovationskultur und ein innovationsförderndes Klima, aufbauend auf Risikobereitschaft, stetigem Lernwillen und einer hohen Fehlertoleranz. Danach geht es ganz schnell um Operatives.

Wer Neuerungen systematisch entwickeln will, gestaltet zum Beispiel:

- Innovationsworkshops gemeinsam mit Kunden, so dass nicht nur das Unternehmen profitiert, sondern auch die Kunden voneinander lernen
- Kreativ-Thinktanks unter fachkundiger Leitung mit ausgewählten Kreativtechniken an einem kreativen Ort außerhalb der Firma
- regelmäßige, ausgedehnte, informelle Kreativ-Frühstücke mit Brainstormings, am besten in einem speziellen Kreativraum
- einen Ideen-Jahrmarkt, wo die Mitarbeiter ihre wildesten Ideen präsentieren und bewerten können
- ein Grüne-Wiese-Event, bei der man sich nach draußen begibt, am besten an einen energetischen Ort mit plätscherndem Wasser
- eine Kreativ-Zone im Intranet mit Kreativ-Blogs und Wikis

Betriebliches Vorschlagswesen: ein Auslaufmodell

Die schnellen und lockeren Web 2.0-Technologien haben das behäbige betriebliche Vorschlagswesen mit seinen bürokratischen Gremien und zähen Bewertungsverfahren schon weitgehend abgelöst. Bei BMW stehen beispielsweise in den Fertigungshallen Intranet-Computer, so dass die Monteure ihre Erkenntnisse und Anregungen direkt vor Ort eingeben können.

Im Internet lassen sich Ideen ganz einfach kommentieren, bereichern, bewerten und gewichten. Viele Firmen nutzen inzwischen Corporate Wikis als Wissensplattform, um alle interessierten Mitarbeiter auf basisdemokratische Weise an einem kontinuierlichen Ideensammeln und Innovieren teilhaben zu lassen. Das leichte Ergänzen und die Verlinkungsstrukturen sorgen für ständige Optimierungen.



„Alle Beiträge werden in unserem Wiki so dokumentiert, dass jeder sieht, wer was beigetragen hat“, erläutert Frank Roebbers, Vorstandsvorsitzender der Synaxon AG, einem Anbieter von Kooperationsmodellen für Computerhändler. „Leute, die sich früher nie getraut hätten, etwas zu sagen, nutzen das Wiki, um ihre Meinung kundzutun“, erzählt eine Synaxon-Mitarbeiterin in der Zeitschrift Brand Eins. Das Mitmachen im Wiki sei unter anderem Basis für die Besetzung von Projekten und fließe ins Personalbewertungssystem ein. Neben dem internen Wiki gibt es bei Synaxon auch eines für den Kreis der Franchise-Nehmer und eines für den Kreis der Partner-Firmen.

Yes-butter oder Why-notter?

Gute Ideen sind sehr zerbrechlich. Ihnen und ihren Schöpfern weht oft eine steife Brise entgegen, weil sie sich gegen so viele Bremser und Schwarzseher zur Wehr setzen müssen. Jede Veränderung hat ja bekanntlich Beteiligte, Beleidigte, Betroffene und Befürworter. Sie beinhaltet Erfolgsaussichten und Risiken, setzt Hoffnungen und Befürchtungen frei. Sie erfordert zunächst Einsicht, dann loslassenden Abschied von lieb gewonnenen Routinen und schließlich Aufgeschlossenheit für Neues. Doch Mutlosigkeit oder Machtspielchen ersticken nicht selten jegliches kreative Denken im Keim.

In manchen Unternehmen hat es schon Tradition, als erste Reaktion auf einen Vorschlag zunächst das Negative zu adressieren. Dort sind es die Bedenkenträger, die sich immer als erstes lautstark zu Wort melden (dürfen), die überall Gefahren wittern und jeden noch so guten Vorschlag zerreden. Ihr Blick geht gerne zurück in die gute alte Zeit. Die Ungewissheit der Zukunft macht ihnen Angst. Denn mit der Zukunft ist das so eine Sache: Sie hat die unangenehme Eigenschaft, uns über ihren Verlauf im Unklaren zu lassen.

Da alles Ungewisse bzw. Negative Gefahr für Leib und Leben bedeuten kann, rückt es schnell in den Vordergrund und wird zumeist auch noch überbewertet. Klären Sie also ruhig einmal per einfacher Strichliste: Wie oft reden wir hier über das, was *nicht* funktioniert? Und wie viel läuft denn wirklich schief? Wie viele Kunden sind denn tatsächlich schwierig? Um wie viel besser ist die Konkurrenz denn effektiv? Oder hat sie vielleicht nur die Beschäftigten mit der besseren Einstellung?

Engelsadvokaten sind gefragt



Wer viele ‚Yes-butter‘ (Ja, aber ...!) in seinem Team hat, lasse zunächst die ‚Why-notter‘ (Warum eigentlich nicht!) agieren. Sie bekommen in einem Meeting als sogenannte ‚Engelsadvokaten‘ immer das erste Wort. Sie unterstützen eine Idee, finden zunächst das Gute darin und geben ihr so eine Überlebens-Chance. Nun sind zumindest schon mal zwei im Raum dafür, und Querdenker erhalten die so dringend nötige Rückendeckung.

Denn innovative Lösungen ergeben sich ja meist nicht aus ‚mehr vom gleichen‘ sondern durch ‚diesmal ganz anders‘. Der Chef sollte die sich daraufhin entspinnde Diskussion ruhig eine Weile laufen lassen, denn das bringt in aller Regel zusätzliche wertvolle Aspekte ins Spiel und nähert sich dem tatsächlich Machbaren.

In ‚Wattebausch-Meetings‘ hingegen braucht es einen ‚Teufelsadvokaten‘, der allzu bereitwillige Zustimmung kritisch hinterfragt. Konsens-Entscheidungen sind nicht immer die besten, denn damit zähmt man selbst die wildeste Idee und schafft höchstens Allerweltslösungen. Mittelmaß ist allerdings vom Aussterben bedroht. Denn niemand will heute noch Mittelmäßiges kaufen.

Extreme brauchen also Raum und Unterstützung in einem Meeting. Die Funktion des Engels- bzw. Teufelsadvokaten kann von den Teilnehmern im Wechsel ausgeübt werden. So lernt jeder, pro und kontra zu spielen, also mal Bremser und mal Treiber zu sein.

Eine Ideenbank einrichten

Interessante Ideen aus Besprechungen und Kreativ-Workshops, Anstöße aus Reklamationen, Anregungen aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, passende Impulse aus den Medien, dem Web, von Messen und Trendreports sowie alle Verbesserungsvorschläge gehören in eine zentrale Ideenbank, auch wenn es gerade keine Verwendung dafür gibt. Man weiß ja nie!

Eine Ideenbank funktioniert wie eine echte Bank: Bei Bedarf lässt man sich etwas auszahlen, anderes bleibt als Einlage für später liegen. Solches Vorgehen reduziert auch Mitarbeiter-Frust, wenn deren Ideen nicht gleich an die Reihe kommen.

Die Ideenbank wird periodisch ausgewertet. Passende Einfälle werden den einzelnen Produkten, Prozessen oder Kundengruppen zugeordnet. Brauchbare Anregungen werden weiter entwickelt, ausprobiert und möglichst zügig umgesetzt, um neue Begeisterungs- und damit Loyalisierungs-Chancen zu kreieren – und Mundpropaganda anzustoßen.



Das Buch zum Thema, mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet:



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

Orell Füssli, Zürich 2. Aufl. 2009, 26,50 Euro
255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

www.kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com

Die 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 internationaler Dienstleistungsunternehmen gearbeitet. Die Diplom-Betriebswirtin und achtfache Buch- und Bestsellerautorin zählt zu den gefragtesten Keynote-Rednern im deutschsprachigen Raum. Sie arbeitet auch als Business-Trainerin und lehrt an mehreren Hochschulen. Sie gehört zum Kreis der ‚Excellent-Speakers‘. Managementbuch.de zählt sie zu den wichtigen Managementdenkern. Ihr Buch ‚Kundennähe in der Chefetage‘ wurde mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008 ausgezeichnet. **Kontakt: www.anneschueller.de**

© 2008 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.