

Der Kunde als Verkäufer Ihrer Leistungen

Darcy de Mestral; CSC PLOENZKE (Schweiz) AG, Binzmühlestrasse 14, CH-8050 Zürich

Unsere Umwelt und somit auch das wirtschaftliche Umfeld verändern sich. In der Zusammenarbeit mit Kunden müssen neue innovative Wege gefunden werden, um ihre zukünftigen Bedürfnisse zu decken. Neben aussenorientierten Veränderungen müssen auch die innengerichteten Bedingungen einer Unternehmung auf dieses Ziel abgestimmt werden.

Der Kunde wird kundig

In den letzten Jahren hat sich unsere Umwelt stark verändert. Ungeachtet, wie weit der Begriff Umwelt gefasst wird, lernen Menschen, Gruppen, Organisationen, Staaten und auch unsere Weltgemeinschaft mit dem Wandel umzugehen. Die entstandene Dynamik kennt keine Grenzen. Auch langjährig erfolgreiche Unternehmenstätigkeiten, die ihren Ursprung weit in den Anfängen des 20. Jahrhunderts haben, verlieren durch dramatische politische, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen ihre Gesetzmässigkeiten.

Haben sich nicht auch in Ihrem Unternehmen die Anzeichen verstärkt, dass die Wellen des Wandels an Ihrem Fundament arbeiten? Wie lange wird Ihr Kunde noch akzeptieren, dass er tage- oder wochenlang auf eine Antwort oder ein Angebot von Ihnen warten muss? Wie oft geschieht es, dass er von einem Telefonapparat zum anderen durchgestellt wird, bis er, wenn überhaupt, die gewünschte Antwort erhält? Wie oft passiert es, dass eine Leistung für ihn durch unnötige und bürokratische Teilschritte so teuer wird, dass der Preis schlussendlich nicht mehr kostendeckend ist?

Kunden, die bei Ihnen solche Situationen erleben, sind potentielle Absprungkandidaten. Sie haben neben der unbefriedigenden Leistung keine weiteren Beziehungen zu Ihrem Unternehmen. Nichts wird diesen Kunden daran hindern, demnächst einen Mitbewerber zu bevorzugen. Er kann in dieser neuen, dynamischen und globalen Welt unter vielen Anbietern auswählen. Nehmen Sie die folgenden Ideen auf und nutzen Sie die Möglichkeiten, auf den Wellen der Veränderungen und neuartigen Beziehungen zu Ihren Kunden mitzusegeln.

Was sind denn die neuen Kundenbedürfnisse?

Der Druck seitens der Anspruchsgruppen, wie beispielsweise durch Konkurrenten in Form von Substitutions- und Nachahmerprodukten, durch den Staat mit seinen verschärften Gesetzen und Auflagen oder durch den Markt mit seinen immer schneller wechselnden Trends und Zyklen fordern Anbieter auf, mit traditionellen und bewährten Methoden zu brechen. Neue Formen von Leistungen und Leistungssystemen müssen gefunden werden, um den Kunden von morgen zu befriedigen. Wer ist er nun aber, der Kunde des nächsten Jahrhunderts? Welches sind seine Wünsche und Bedürfnisse? Gibt es überhaupt einen neuen Kunden mit veränderten Bedürfnissen?

Sicher ist sich unser Kunde seiner Wichtigkeit und Bedeutung in Zukunft noch mehr bewusst, als dies heute schon der Fall ist. Er will von seinen Anbietern umworben werden und den marktwirtschaftlichen Spielraum bei Auftragsvergaben bestmöglich ausnutzen. Er wird sein Hauptaugenmerk nicht mehr nur wie in der Vergangenheit auf das eigentliche Produkt legen. Produktequalität wird vorausgesetzt. Seine primäre Zielsetzung ist es, das gesamte Leistungsangebot von einem Anbieter zu beziehen.

Dessen Umfang und Qualität bildet eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Kunden wollen im voraus Klarheit über zu erwartende Leistungen und Ergebnisse und sie wollen Sicherheit und

Kompetenz in jeder Lage der Geschäftsbeziehung spüren. Erwartet werden Verständnis, Anerkennung, Qualität, Kompetenz, Kulanz und Unterstützung rund um die Uhr.

Ein Unternehmen, das auch in Zukunft Erfolg haben will, muss somit die Wünsche und Bedürfnisse seiner Kunden erkennen und diese mit einem möglichst massgeschneiderten Leistungsangebot befriedigen.

Integrieren Sie Ihren Kunden in Ihr Netz!

Die hohen Ansprüche fordern Sie als Anbieter heraus, mehr als nur Geschäfte abzuschliessen. Um Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln, müssen Sie Ihren Kunden ein Netz anbieten, das weit über die normalen geschäftlichen Beziehungen hinausgeht.

Die Integration des Kunden in ein ganzheitliches Netz von (Über-)Lebenshilfen ist grundsätzlich einfach. Gehen Sie über die kommerziellen Faktoren wie Kostensenkung, Produktivitätssteigerung oder Durchlaufzeitenverkürzung hinaus. Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer wichtigsten Kunden. Denken Sie konsequent darüber nach, welche Sorgen, Probleme, Wünsche und Träume diese Personen beschäftigen. Eröffnen Sie ihnen neue Möglichkeiten. Das Interesse und Verständnis für Anliegen, welche nicht nur kommerziell motiviert sind, werden langfristige Früchte tragen. Sie müssen also das Gesamtsystem Ihres Kunden verstehen, seine ganzheitlichen Ansprüche kennen und mit Lösungen unterstützen können.

Haben Sie schon einmal in Betracht gezogen, Ihre Kunden mit Ihren Angehörigen an eine Veranstaltung wie beispielsweise ein Konzert einzuladen? Ihnen eine Plattform für gemeinsamen Erfahrungsaustausch zu schaffen? Sie über erfolgreiche Projekte bei Dritten zu informieren? Mit Ihnen gemeinsam zu philosophieren, wie unsere Welt in 10 - 20 Jahren aussehen wird? Ihnen Kurse und Seminare mit funktionsfremden Themen anzubieten?

Langfristige Lebenshilfekonzepte auf der Basis übergeschäftlicher Beziehungen lassen sich leicht gestalten. Fragen Sie, hinterfragen Sie, und hinterfragen Sie nochmals. Verstehen Sie, wie Ihre Kunden wirklich denken, was für sie Priorität hat, welche Probleme sie beschäftigen, wo sie Schwachstellen und Stärken haben?

Sie werden feststellen, dass diese Themen in vielen Fällen für eine Steigerung des Kundenerfolges ausschlaggebend sind. Sie werden weiter feststellen, dass Ihre Kunden die gleichen Ziele verfolgen wie Sie selber auch: Sie wollen Profit machen, wollen eine Strategie haben, mit welcher sie sich von ihrem Mitbewerber abheben können. Sie wollen einmalig sein!

Die Kunden werden sich freuen, wenn sie erkennen, dass Sie als Verkäufer oder Kundenbetreuer nicht nur Ihr eigenes oder das Wohl der Firma im Auge haben, sondern auch den Nutzen der Produkte- oder Dienstleistungsempfänger berücksichtigen.

Was wissen Sie heute über Ihre Kunden?

Möchten Sie für Ihre Kunden massgeschneiderte Produkte und Dienstleistungen entwickeln? Wenn Sie dieses Ziel umsetzen wollen, müssen Sie sich mit Ihren Kunden gleichstellen und vernetzen. Sie müssen ein integrierter Teil ihrer Bedürfnisse werden. Hinter Kunden stehen Menschen. Dass diese ihre Meinungen, ihre Wünsche und Bedürfnisse in einer Zeit des permanenten Wandels ändern können, ist menschlich. Deshalb müssen Sie Ihre Kunden wirklich kennen und Veränderungen frühzeitig orten können.

- **Wann hatten Sie das letzte Mal persönlichen Kontakt zu Ihren Kunden?** Wir denken hier nicht an Verkaufs- oder Projektgespräche, Produktveranstaltungen oder Messen. Die zentrale Frage ist: Wann haben Sie sich letztmals ausserhalb der Geschäftsbeziehungen mit Ihren Kunden zusammengesetzt, mit ihnen ungezwungen diskutiert und bewusst **Beziehungskultur gepflegt**? Wenn Sie diese Frage nicht eindeutig beantworten können, wird es höchste Zeit, einen geeigneten Anlass zu finden und Ihre engsten Kunden dazu einzuladen. Oder würden Sie eine Einladung an ein Klavierkonzert mit einem anschliessendem Nachtessen ausschlagen?
- **Wann haben Sie mit Ihren Kunden über Erfahrungen aus den letzten gemeinsamen Arbeiten gesprochen?** Wir meinen hier nicht die monatlichen Lenkungsausschuss- oder Projektleitersitzungen, wo aktuelle Fragen des Kundenprojektes diskutiert wurden. Die zentrale Frage ist: Wann durften ihre Kunden letztmals in einem Kreis mit Gleichgesinnten **Erfahrungen austauschen**, die über die eigenen Firmengrenzen hinaus gingen? Wenn Sie diese Frage nicht beantworten können, schaffen Sie eine Kundenerfahrungsgruppe. Diese Gruppe erfüllt mehrere Anforderungen gleichzeitig. Die Mitglieder der Gruppe erhalten einen besonderen Status, sie werden bevorzugt behandelt und gehören dadurch einer "Elite" Ihrer Unternehmung an. Deshalb ist die Auswahl dieser Kunden von entscheidender Bedeutung. Integrieren Sie Partner, junge Herausforderer, aber auch erfahrene und langjährige Kunden in dieses Team. Teilnehmer solcher Gruppen haben eine Multiplikatorenfunktion, denn sie werden ihre Erfahrungen und die Ergebnisse aus der Gruppe auch an andere Kunden oder Interessenten weitergeben. Meinen Sie nicht, dass gemeinsam entwickelte Lösungen viel eher den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, als wenn Sie Ihre Marktleistungen "hinter verschlossenen Türen" ohne direkte Kundeneinflüsse entwickeln?
- **Wann haben Sie Ihre Kunden über weitere Projekterfolge informiert?** Nicht die Zustellung des Geschäftsberichtes oder der Hauszeitung steht hier im Vordergrund. Viel wichtiger ist die Frage: Kennen die Kunden Ihre jüngsten geschäftlichen Erfolge? Besteht eine **kundengerechte Informationspolitik**? Wenn Sie diese Frage nicht eindeutig beantworten können, wird es höchste Zeit, dass Ihre Kunden über die aktuellen Erfolge informiert werden. Informieren Sie diese gezielt über erfolgreiche Akquisitionen und bevorstehende Projekte. Oder ist Ihr Kunde nicht interessiert, mit einem erfolgreichen Partner zusammenzuarbeiten?
- **Wann haben Sie sich mit Ihren Kunden über die Einflüsse der neuesten Technologien unterhalten?** Wir meinen hier nicht projektrelevante Einflüsse. Wir denken vielmehr an die Öffnung völlig neuer Informations- und Distributionskanäle. Wollten Sie diese heute noch **peripheren Themen** schon seit geraumer Zeit ansprechen oder denken Sie, die Kunden werden schon wissen, welche neuen Technologien sie einsetzen müssen? Gehen Sie aktiv auf Ihre Kunden zu! Das 21. Jahrhundert steht vor der Tür. Die INTER- oder INTRANET-Entwicklungen werden uns alle in ihren Bann ziehen. Die Informationsfähigkeit sowie die Nähe zum Kunden wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Schneller Kundenbedürfnisse erkennen, schneller agieren, schneller produzieren und schneller liefern sind nur einige Erfordernisse des zukünftigen Wettbewerbs. Moderne Informationssysteme entwickeln sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor. Wer diese digitalen Möglichkeiten nicht bis zur Jahrtausendwende in seinem Unternehmen eingeführt hat, wird den Anschluss auf dem Markt verpasst haben. Werden wir uns gemeinsam bewusst, wie der Absatz und der Verkauf in

einigen Jahren aussehen könnte. Glauben Sie nicht, dass Ihr Kunde schon lange auf Ihre Inputs zu diesen Trends erwartet?

- **Wann haben Sie das letzte Mal mit Ihren Kunden über indirekte Nutzenpotentiale gesprochen?** Wir meinen hier nicht die Ausbildung Ihrer Projektteams. Wir denken hier an integrale Themen, die einem Unternehmen kurzfristig „**Quick-Benefits**“ **aufzeigen**. Schlagen Sie Ihren Kunden vor, dass sie den verschiedenen Organisationseinheiten Themen näherbringen sollen, die auf den ersten Blick keinen direkten Nutzen haben. Oder denken Sie, Logistik-Mitarbeiter werden nicht verstehen, dass teure Teile nicht im Überfluss im Lager zu stehen haben, wenn der Finanzchef erläutert, dass die gelagerte, nicht benutzte Ware keine Zinsen abwirft?

Zeigen Sie durch Ihr aktives Verhalten Interesse an Ihren Kunden und ihren Erfolgen. Es darf dabei keine Rolle spielen, ob Ihre Unternehmung daran direkt profitiert oder nur Ideenlieferant ist. Die erwähnten Vorschläge sind noch lange nicht abschliessend. Sprechen Sie mit Ihren Kunden beispielsweise über gemeinsame Chancen und Risiken der globalen Marktentwicklung. Entwickeln Sie gemeinsam wirtschaftliche und politische unternehmensrelevante Szenarien, diskutieren Sie über Risikobeteiligungen an Aufträgen in Form eines Bonus-Malus-Systems oder machen Sie sich mit ihm Gedanken hinsichtlich der Einführung des Euro.

Geben Sie Ihrem Kunden zu verstehen, dass er für Sie tatsächlich im Mittelpunkt ist und nicht nur ein Mittel (Punkt).

Schaffen Sie Voraussetzungen, die Netze erst möglich machen

Beginnen Sie nicht gleich mit der Umsetzung der aussenorientierten Ansätze. Schaffen Sie erst Klarheit und Verständnis Ihrer innenorientierten Werte. Innovative Ideen sowie Ansätze zu näherer Kundenbindung bis hin zur Kundenintegration in Netzen können nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die beteiligten Mitarbeiter selber die Grundsätze kennen und leben wollen.

Kultur

Jede Firmenkultur kann nur so gut sein, wie sie auch gelebt wird. Leitbilder und Hochglanzbrochüren sind ihre Druckkosten nicht wert, wenn sich die Mitarbeiter damit nicht identifizieren können. Jeder Mitarbeiter muss darüber Bescheid wissen, was man speziell in Ihrer Unternehmung tut, aber auch lässt.

Wie können Sie eine Firmenkultur schaffen, in welcher alle Mitarbeiter ihr Denken und Handeln permanent darauf ausrichten, die Kunden in den Mittelpunkt zu stellen, ihre Probleme und Bedürfnisse zu erkennen und in entsprechende Lösungen umzusetzen? Was muss intern passieren, damit Kunden das Gefühl haben, dass Sie geschlossen hinter ihnen stehen? Wie können Sie ein "Wir-Gefühl" entwickeln, das aus Verhandlungspartnern Gedankenpartner macht?

Kundenpartnerschaft ist ein Netzwerk, das nach innen und nach aussen gerichtet ist. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz. Nicht nur die eigenen Mitarbeiter dürfen in einer erfolgreichen Firmenkultur integriert sein, sondern ebenso die Kunden und Lieferanten. Es gilt also, alle Anspruchsgruppen, die mit Ihrer Unternehmung in Kontakt oder in einer Beziehung stehen, zu integrieren.

Zufriedene und loyale Mitarbeiter bleiben Ihrer Unternehmung mit ihrem Know-how und ihrem Beziehungsnetzwerk langfristig erhalten. Ein entscheidender Wettbewerbsfaktor wird zudem ihre Glaubwürdigkeit werden. Angebotenes und Versprochenes muss eingehalten werden. Jeder Mitarbeiter muss glaubwürdig denken und handeln. Anstand, Freundlichkeit, Geben und Nehmen, Moral, Hilfsbereitschaft - auch ausserhalb der Garantiezeiten - sollten selbstverständliche Vorteile gegenüber dem Mitbewerber werden. Eigennütziges Vorgehen wird abgelöst durch partnerschaftliches Handeln im Umgang mit den Kunden.

Strategie

Eine formulierte Strategie kann nur eine gute Strategie sein, wenn diese sich an den Mitarbeitern und der Interessen der Kunden orientiert. Die strategische Konzentration ist somit nicht vordergründig bei einem Produkt, einer Problemlösung oder einer Dienstleistung zu suchen, sondern bei den eingesetzten Menschen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass jeder Mitarbeiter Ihrer Firma ein Selbstverständnis entwickelt, das sich mit der Unternehmensvision und -strategie deckt.

Im Vordergrund der Führungsaufgaben steht daher in Zukunft die Förderung der eigenen Mitarbeiter. Wenn Ihre Unternehmung will, dass die Mitarbeiter ein Maximum an Leistung erbringen sollen, müssen Sie lernen, mit Ihnen den Unternehmungserfolg zu teilen. Sie müssen die Mitarbeiter bei Ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen und moderne und massgeschneiderte Weiterbildungskonzepte für sie anbieten und durchführen. Im Vordergrund stehen dabei folgende Themenbereiche:

- fachliche und persönliche Aus- und Weiterbildungsprogramme
- Laufbahnplanung mit allen Mitarbeitern
- Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmungserfolg
- moderne Infrastruktur und elektronische Hilfsmittel
- Einbezug der Mitarbeiter in Lösungs- und Entscheidungsprozesse
- stufengerechte Pflege der Verantwortung und Kompetenzen
- Pflege des nebensgeschäftlichen und kulturellen Bereiches
- Job-Rotation

Erst die Klarheit und das Bewusstsein jedes Mitarbeiters, was die Unternehmung in den nächsten Jahren anstrebt, welche Ziele sie verfolgt und welche Möglichkeiten sie dabei den Mitarbeitern einräumt, können dem Einzelnen den Spielraum geben, sich im Rahmen einer gegebenen Bandbreite richtig zu bewegen.

Struktur

Wie müssen Sie die Struktur Ihrer Unternehmung gestalten, damit Sie auf die vielfältigen und individuellen Kundenwünsche rasch und flexibel reagieren können? Verabschieden Sie sich vom klassischen Modell hierarchischer Strukturen. Richten Sie Ihre Organisation an den Hauptprozessen aus. Dadurch erreicht man verkürzte Bearbeitungszeiten und schnellere Reaktionszeiten. Nahezu alle Tätigkeiten innerhalb eines Unternehmens können unter Prozessgesichtspunkten gesehen werden. Schaffen Sie deshalb durch eine Prozess- und Projektorganisation ein Maximum an Kundenorientierung.

Autoritäre Führungskräfte sind in der zukünftigen Geschäftswelt nicht mehr gefragt. Teamleiter als Katalysatoren und Coaches ihrer Mitarbeiter in einer dynamischen Organisation heissen die neuen Anforderungen. Kompetenzen müssen regelmässig hinterfragt und überprüft werden. Manager handeln als Coaches in Vorbildfunktionen. Sie verfügen über moderne Managementfähigkeiten wie ganzheitliche Denk- und Handlungsweisen, Mitarbeiterförderung, Kunden- und Partnerorientierung, Belastbarkeit und Flexibilität.

Es müssen alle Kräfte darauf konzentriert werden, Strukturen aufzubauen, die keinen Chef mehr erfordern. Die Aufgaben innerhalb der Unternehmung werden in Teams erarbeitet und ausgeführt. Die Teammitarbeiter wissen, was sie zu tun haben und verfügen über die notwendigen Kompetenzen. Der einzige wahre Chef wird zukünftig unser Kunde sein. Er wird uns seine Visionen vermitteln und wir die Strategien und Strukturen in enger Zusammenarbeit anpassen

Warum umdenken, wenn ich heute erfolgreich bin?

Einige Leser dieses Artikels werden sich bestimmt die Frage stellen: "Weshalb sollen wir überhaupt umdenken und unsere Unternehmung kundenorientierter ausrichten, wir sind im Moment doch sehr erfolgreich?" Sie sollten sich bewusst sein, dass die Wellen des Wandels immer schneller schlagen werden. Das Kundenbild wird sich rasant verändern. Leistungen sind kopierbar, gute Kundenbeziehungen nicht!

Stellen Sie sich vor, es entsteht ein System, von dem Kunden und Anbieter profitieren werden. Die Kunden sind mit den eingekauften Produkten und Dienstleistungen zufrieden und haben zu Ihrem Unternehmen hervorragende Beziehungen. Diese empfehlen Ihre Firma unaufgefordert weiter und werden zu Verkäufern Ihrer Leistungen. Die Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind zufrieden, haben Spass an ihrer Arbeit und motivieren sich selber hervorragende Leistungen zu erbringen. Ihr Unternehmen erzielt eine hohe Rendite und hat längst eine eigene Konjunktur geschaffen.

Wir sind überzeugt, dass diese Vision realisiert werden kann. Unser Leitsatz dazu heisst:

Erfolge für alle zu ermöglichen, die Erfolg haben wollen - durch menschliche langfristige Kundenbeziehungen!