

■ Deutschland, deine Service

Fragen wir Mitarbeiter und Führungskräfte nach den wichtigsten Gründen für Wohlbefinden bei der Arbeit, werden Anerkennung, Wertschätzung und Teamgeist am häufigsten genannt, gefolgt von anderen so genannten weichen Faktoren. Klar bestimmbare, anweisbare und offensichtlichere harte Faktoren wie Entlohnung, Kennzahlen, Messwerte oder technische Ausstattung kommen auf lediglich ca. 20 Prozent der Nennungen. Umgekehrt proportional zu ihrer Bedeutung verbringen viele Chefs jedoch ca. 80 Prozent ihres Arbeitsalltags mit ihnen, aus Gewohnheit und manchmal sogar wider besseres Wissen. Dieses Führungsverständnis hat erhebliche Auswirkungen auf einen wesentlichen Erfolgsfaktor: die Kundenorientierung. Sie ist wie ein Buch mit sechs Siegeln, die es zu knacken gilt.

Was (mangelnde) Kundenorientierung über Führungs- und Changeverhalten verrät



wüsten

01 Siegel: Herstellungs- & Anordnungsgläubigkeit

Kundenorientierung ist keine Methode, sondern eine grundsätzliche Haltung. Alle Versuche, Servicebewusstsein anzuordnen, sind zum Scheitern verurteilt. Grundhaltungen stellen sich auch nicht ein, wenn nur die richtigen Tools angewendet werden. Auf diesen Irrglauben zielt der Spruch: „A fool with a tool is still a fool.“

Wer auf Methoden & Tools fixiert ist, vernachlässigt nicht nur die für Kundenorientierung dringend notwendige Beteiligung von Mitarbeitern. Solche Chefs stehen den VUCA (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)-Umwelten, die durch gegenwärtige Polykrisen immer weniger vorherseh- und beeinflussbar werden, generell hilflos gegenüber. Wer an diesen Denkmustern festhält, erlebt ständig, dass auch geeignete Tools, z.B. zur Evaluation von Kundennähe, wenig genutzt werden, trotz Schulungen und guter Verfügbarkeit auf internen Plattformen.

Laut einer Studie der Universität Kassel [1] haben viele Unternehmen ausgerechnet bei der Kundenansprache und -betreuung großen Nachholbedarf, ebenso hinsichtlich eines leistungsfähigen Kommunikationscontrollings. Die Autoren der Studie fassen zusammen: Fast 50 Prozent der untersuchten Unternehmen geben an, weder Wirkung noch Erfolg von Kommunikationsaktivitäten zu kontrollieren, obwohl die eingesetzten Direkt- und Dialogmedien derartige Checks ermöglichen. Das trifft auch auf die meisten Unternehmen zu, die Evaluationsinstrumente einsetzen. Obwohl Verantwortliche durchaus wissen, wie relevant Kundenorientierung ist, nutzen sie Verbesserungspotenziale nicht. Kaum zu glauben, da individualisierte Kundenansprache & -betreuung bekannterweise besonders wirkungsvoll sind und den Unternehmenserfolg nachhaltig steigert – eine Binsenweisheit.

02 Siegel: Veränderungsversagen

Panta rhei [2] – alles fließt. Die einzige Konstante im Leben ist Veränderung. Wer versucht, sie zu verhindern, zögert sie bestenfalls mit wachsendem Energieaufwand hinaus, bei steigendem Druck und immer höherem Preis. Wer „Unruhe in der Belegschaft“ immer noch für eine existenzielle Gefahr hält, sollte radikal umdenken.

Auf relative Sicherheit durch Gewohnheit und Routine (Phase 1) folgen regelmäßig Unruhephasen, bestenfalls

ausgelöst durch geplante Veränderungen. Vertraute Arbeitsroutinen & -umgebungen – die berühmten Komfortzonen – aufzugeben, fällt vielen schwer. Wenn Veränderungen gar von oben angeordnet werden, sind Skepsis und Misstrauen vorprogrammiert. Das hat in vielen Unternehmen dazu geführt, dass Innovation und Change gleichgesetzt werden mit Unsicherheit und Verwirrung, sogar mit Ausbeutungsversuchen.

Je heftiger (disruptiver) angeordneter Wandel daherkommt und je weniger die Betroffenen am Veränderungsprozess beteiligt sind, desto aufreibender wird der Widerstand in dieser 2. Phase wahrscheinlich. Besonders Widerspenstige, oft einflussreiche informelle Wortführer, streuen nun Gerüchte, akquirieren Gleichgesinnte und feiern sich im „Partykeller der Verweigerung“.

Aber schließlich schrumpft das Bedrohliche; auch Hartnäckige beginnen, sich zu orientieren und mit den neuen Anforderungen zu befassen. In seltenen Fällen kommen Skeptiker in dieser 3. Phase nicht mehr aus ihren Grübelschleifen heraus und brauchen professionelle Unterstützung.

In der 4. Phase werden die Beteiligten zunehmend offen, erkennen Chancen und Vorteile. Schließlich werden die Änderungen selbstverständlich. [3]

Mehr oder weniger deutlich wahrnehmbar werden diese Phasen bei allen anstehenden Veränderungen durchlaufen. Leider gibt es weder Abkürzungen noch einen direkten Übergang von der Komfortzone (Phase 1) zur Akzeptanz und Erneuerung (Phase 4). Wer diese Gesetzmäßigkeit nicht kennt oder ignoriert, hat anhaltende Unruhe und Reibungsverluste zu verantworten bis hin zum Scheitern: Wird der Anweisungsmodus beibehalten und Betroffene sind weiterhin außen vor, bleiben diese in der Unruhe- und Widerstandsphase stecken und der Prozess fährt gegen die Wand.

Je früher und umfassender Betroffene zu echten Beteiligten werden, desto weniger Reibungsverluste entstehen. Ohne Offenheit und Bereitschaft „von innen“ geht nichts. Kundenorientierung anzuordnen ist also ähnlich sinnfrei wie ein Schild im Wald mit der Aufschrift „Waldsterben verboten!“. Wie reibungsarm die vier Phasen durchlaufen werden, hängt zudem ab von professioneller Prozessbegleitung – und von korrekten Zielen.

03 Siegel: Ziel ≠ Absichtserklärung

„Als wir unser Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.“ Damit hat Mark Twain bereits 1870 den ziellosen, also blinden Aktionismus exakt beschrieben. Wer Ziele formuliert, weiß, wohin die Reise geht und was

genau erreicht werden soll. Nur dann können kreative und wirklich passende Lösungen (Leitfrage: Wie werde ich das Ziel erreichen?) gefunden werden, v.a. beim Thema Kundenorientierung. Leider werden Ziele aber oft mit Lösungsansätzen und sogar Phrasen verwechselt, wie in diesem Beispiel aus einem Standard-Lehrbuch: [4]

„Strategische Ziele der Kundenperspektive ...

- Innovative Produkte anbieten
- Image verbessern
- Hohe Qualität anbieten

... der Lernperspektive

- Mitarbeitermotivation erhöhen
- Imageprofil verankern
- Kreativität der Mitarbeiter ausnutzen"

Dabei ist die SMART-Eselsbrücke zur Zielformulierung erfahrungsgemäß bekannt; echte Ziele sind demnach:

- Spezifisch: wo/Geltungsbereich, wer/Beteiligte, was/welche(s) Produkt(e) genau
- Messbar: in Zahlen, Werten, Mengen, Leistungen
- Attraktiv: wichtig und herausfordernd
- Realistisch: erreichbar
- Terminiert: ab ..., von ... bis ..., bis zum ...

04 Siegel: Toxisches Kundenbild

Menschen handeln letztlich so, wie sie von Mitmenschen eingeschätzt werden. Bewerter neigen dazu, ihre Erwartungen durch selektive Wahrnehmung stets bestätigen zu wollen. Was nicht ins Bild passt, wird unbewusst passend gedacht oder ganz ausgeblendet. So entstehen sich selbst erfüllende Prophezeiungen, erkennbar an Äußerungen wie: „Aha, wusste ichs doch!“, oder: „Na, da haben wir es mal wieder.“ Hinzu kommt eine verbreitete Misstrauenshaltung: „Mein Vertrauen muss man sich erst einmal verdienen!“ Genauer betrachtet ist dieser Spruch eine Unverschämtheit! Selbstverständlich meinen solche Chefs auch, Mitarbeiter seien generell arbeitsfaul und würden ungern Verantwortung übernehmen, weshalb sie mit Anreizen wie Druck, Lob, Mahnung und Kontrolle aus ihrer Bequemlichkeit geholt werden müssten. Sie neigen zur anweisenden Obersachbearbeitermentalität, geprägt durch Unwillen oder Unfähigkeit zur Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Symptomatisch sind dann Äußerungen wie: „Schauen Sie sich meine Leute doch an! Das muss doch alles über meinen Tisch laufen. Die kommen wegen jeder Kleinigkeit zu mir.“, bis hin zum despektierlichen: „Ich bin von Idioten umgeben!“. So tragen sie Tag für Tag maßgeblich bei zu Unzufriedenheit und mangelndem Engagement. Natürlich beeinflusst eine solche Arbeitsatmosphäre massiv den Umgang mit Kunden. Auch Teile des Denkschemas werden übertragen.

Hartnäckig hält sich nicht nur bei „gestandenen Vertrieblern“ die Überzeugung, Kunden müssten überredet werden durch eine Mischung aus taktischen Gesprächsvorbereitungen, Fragetechniken, Fragekanälen, Motivationsphasen, Einwandbehandlungen, direktivem Verhalten und Nutzenargumenten. Nur wer diesen verfahrenstechnischen Tool- & Methodenmix beherrsche, sei „Top Seller“. [5] Obwohl sich auch die Einsicht etabliert hat, dass Kunden Wertschätzung verdienen und richtiges Zuhören wesentlich ist, überwiegt noch immer das Bild vom generell kaufunwilligen Kunden, auf den Punkt gebracht in diesem Zitat aus einem Handbuch für Vertriebsprofis: „Was will der Kunde eigentlich? Eines sicher nicht: Kaufen! Solange es uns nicht gelingt, seine Kauflust zu wecken, ihn zum Kauf zu motivieren, solange will er nichts! Auch wenn er Bedarf hat! 'Kauflust wecken' heißt: Dem Kunden auszumalen, welche Vorteile, welchen Nutzen, welche Bedürfnisbefriedigung es ihm bringt, wenn er unser Angebot annimmt!“ [6]

Ohne Überzeugungsmodus geht also nichts. Die hierzu notwendigen Skills verrät eines der erfolgreichsten Werke für Verkäufertraining: „Selbstvertrauen' sowie ‚Kreativität und geistiges Kapital', um ‚das verfluchte NEIN' zu Beginn der meisten erfolgreichen Verkaufsgespräche zu überwinden.“ Zwei weitere Fähigkeiten müssten sich dazugesellen: „Ja, der Verkäufer muss ständig überzeugen und sich durchsetzen. Also gilt: Um Erfolg im Verkauf zu haben, muss man als drittes Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft besitzen.“ [7]

So wird versucht, Verkäufer auf alle möglichen „Wenn ... dann ...“-Situationen vorzubereiten und mit vielfältigen Anreizen zu Verkaufsleistungen anzuspornen. Allzu oft verpuffen diese aufreibenden Bemühungen rasch. Dieser „Überzeugungsmodus nach innen“, also vormachen, vorbeten, Lösungen bringen, anweisen und Vorgefertigtes schulen, ist das Gegenteil von Mitarbeiterbeteiligung und -entwicklung. Hinzu kommt eine weitere Herausforderung, die bei vielen Chefs zu einer Art Realitätsverlust führt: Die Digitalisierung ist im Alltag vieler Kunden eher angekommen als in ihrer Organisation.

05 Siegel: Digitale Denkfallen

Zu Beginn der 1990er Jahre startete das Zeitalter der Umwandlung von Informationen in Bits und Bytes, also der Digitalisierung, mit der Vernetzung von Computern.

In der 2. Evolutionsstufe von ca. 2000 bis 2015 wurden internetfähige mobile Geräte im Alltag selbstverständlich.

Die gegenwärtige 3. Stufe bis voraussichtlich 2026 fokussiert die Ausreifung von Systemen und das Internet der Dinge.

Anschließend, in der bislang letzten Stufe, soll die analoge/reale Welt mit der digital vernetzten verschmelzen.

Digitalisierung gehört längst zum Alltag der meisten Kunden. In vielen Branchen hinken Organisationen jedoch den Kundenansprüchen hinterher. „Keine Ahnung, warum wir das nicht besser hinbekommen“, ist die Standardaussage der Verantwortlichen. Der Hauptgrund liegt allerdings darin, dass weiche Faktoren wie Wertschätzung und Bestärkung fatal unterschätzt werden – siehe oben. Für manche Chefs sind sie „Gedöns“ und eher was für die Personalabteilung. Deswegen werden Mitarbeiter unzureichend eingebunden bei Zielsetzungen, Lösungen und Entscheidungen, sollen aber anschließend entsprechende Maßnahmen umsetzen. Kein Wunder, dass weder ständige Vorschläge, Lösungsideen und Vorgaben noch verfügbare Tools und Apps begeistert angenommen und genutzt werden. So kann es sein, dass Außendienstler digitale Geräte und Serviceangebote privat schon lange nutzen, während die eigene Organisation den digitalen Anschluss verliert. Zu dieser scheinbar paradoxen Situation tragen diese digitalen Denkfallen bei:

Ohnmachtsvermutung – „Meine Entscheidungen sind unwichtig.“ Netzstrukturen werden zunehmend komplexer und unberechenbarer. Vielfältige Wechselwirkungen verwischen Zusammenhänge zwischen Ursachen und Wirkungen – was ist, kann auch anders sein. Deshalb entscheiden sich viele Verantwortliche, keine Entscheidungen zu treffen. Dabei unterschätzen sie das Gewicht ihrer Stimme und die Auswirkungen ihres Wegduckens.

Kontrollillusion – „Meine Entscheidungen sind ausschlaggebend.“ IT-Tools, z.B. zu Marktkennzahlen, suggerieren trügerische Gewissheit, alles im Griff zu haben, was zu falschen Einschätzungen führen kann.

Perfektionismus – „Ich muss stets mustergültige Lösungen finden.“ Viele glauben, durch Digitalisierung die richtigen Instrumente dafür zu haben. Dieser Anspruch kann zu Überforderung, Ressourcenverschwendung und Lähmung führen.

Datenfetischismus – „Ich muss über möglichst vieles ständig auf dem Laufenden sein.“ Die Datenflut aus Erhebungs-, Analyse- und Statistiktools, sozialen Medien, E-Mails und Newslettern verleiten zur Überbewertung ihrer Relevanz und Aussagekraft. Damit steigt die Gefahr, den Wald vor lauter Bäumen nicht zu sehen. Wissen entsteht nur, wenn Informationen sinnvoll verknüpft werden.

Algorithmenfetischismus – „Algorithmen analysieren viel besser und irren nicht.“ Berechnungsformeln sind die Motoren scheinbar ehrfurchtsgebietender Phäno-

mene wie Big Data, Blockchain oder KI und können manche zu naivem Vertrauen verleiten. Das entlastet vom Druck, eigene Entscheidungen zu treffen, obwohl kritisches Denken hier erst recht gefordert ist, um Ergebnisse zu bewerten und richtige Fragen zu stellen.

06 Siegel: Das Präventionsparadoxon

Seit der Covid19-Pandemie erklären Epidemiologen mit dem Präventionsparadoxon, warum Maßnahmen abgelehnt werden, oft mit der Begründung, das Virus habe sich doch nicht so ausgebreitet wie prognostiziert. Dabei wurde die Ausbreitung durch genau diese Maßnahmen verhindert. Je erfolgreicher Präventionsmaßnahmen also sind, desto größer ist paradoxerweise die Ablehnungsgefahr, da harmlosere Verläufe zum Trugschluss verleiten, die Krise sei halb so wild und die durchgeführten Maßnahmen übertrieben bis unnötig.

Mit dem Präventionsparadoxon ist auch die unterschiedliche Veränderungsfähigkeit in Richtung Kundenorientierung erklärbar. Verantwortliche in zukunftsfähigen Unternehmen sorgen dafür, dass bisheriger Erfolg kontinuierlich in Frage gestellt wird, bestehende Komfortzonen erkannt und wieder verlassen werden. Sie fokussieren stets den Mehrwert für Kunden. Säulen für eine solche Unternehmenskultur sind förderndes Führungsverhalten, crossfunktionale Zusammenarbeit und – „Staff First!“

Mitarbeiter zuerst!

Möglicherweise haben Manager im Hotel- & Gaststätten-gewerbe die entscheidende Bedeutung der Gastfreundschaft zuerst erkannt. Diese ist nur möglich durch konsequent geförderte Mitarbeiter. Alle Orte mit direktem Kundenkontakt sollten Oasen der Gastfreundschaft sein. Kunden wollen keinen Perfektionismus, sondern Lieblingsrestaurants oder -unternehmen. Erfolgsfaktoren sind individueller Stil, Authentizität, Zuverlässigkeit & Aufrichtigkeit. Daher „Staff First“, denn das Niveau echter Gastfreundschaft erreicht nur, wer wertschätzend eingebunden ist und systematisch gefördert wird. Wer Mitarbeiter verantwortlich einbezieht in Veränderungsprozesse, in denen Ziele, Lösungen und Maßnahmen erarbeitet werden, produziert diese Wertschöpfungskette:

Mitbeteiligte werden selbstbewusster.

Selbstbewusstsein führt zum Blick über den Tellerrand und wachsender Motivation.

Motivation führt zu wachsender Eigenständigkeit.

Eigenständig Arbeitende sind engagierter.

Engagierte identifizieren sich zunehmend mit Arbeit, Arbeitgeber und Unternehmenszielen – „Ich bin nicht zuständig!“ verschwindet.

Identifikation führt zu Kundenorientierung; der Kunde ermöglicht ja letztlich alles.

Kundenorientierte entwickeln Servicebewusstsein.

Servicebewusstsein fördert Mitverantwortung – Teil des Ganzen statt kleines Rädchen.

Mitverantwortliche schaffen Resilienz, da sie sich in Krisenzeiten verstärkt und optimistisch zum Wohle ihrer Unternehmen engagieren.

Was Kunden wirklich wollen

Während mit Customer Centricity die strikte Ausrichtung von Produkten & Serviceleistungen auf Kunden gemeint ist, beschreibt Customer Experience (CX), wie Kunden Einkaufserlebnisse geboten werden – vom Marketing über den Vertrieb bis zum Kundenservice und in jedem Moment dazwischen. CX umfasst somit alle Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen und fokussiert auch Emotionen. Customer Service schließlich umfasst alle zusätzlichen Betreuungsleistungen zum Absatz des Kernproduktes – vor, bei und nach dem Kauf, mit diesen Eckpfeilern:

Alle Kontaktpunkte mit Kunden werden sorgfältig eingerichtet und gepflegt, denn jeder Kundenkontakt kann

Verbundenheiten verbessern oder zerstören. Wer weiß, wie Kunden „ticken“, kann ihnen an diesen Touchpoints mehr bieten, als sie erwarten.

Keine Scheu vor „Painpoints“. Diese Beschwerdekontakte bieten Lernchancen zur Verbesserung und zur Rückgewinnung von Kunden.

Neue Kontaktpunktmöglichkeiten ermitteln. Hier, wo Kunden nichts erwarten, können erlebbare Unterschiede zu Wettbewerbern angeboten werden – im Autohandel zum Beispiel die Konfiguierung, Finanzierung, Versicherung, Übergabe, After Sales Services bis hin zur Rückgabe beim Neukauf bzw. -leasing eines Pkw in einem attraktiven Servicepaket einschließlich persönlicher Ansprechpartner.

Und was wollen Kunden eigentlich? Hier nennt einer seine Kriterien: „Ganz einfach: Service soll mir das Leben erleichtern und so angenehm wie möglich machen. Das ist als Erstes Freundlichkeit und Kontinuität: Das heißt, ich möchte Ansprechpartner, die mich über einen längeren Zeitraum begleiten und mich mit meinem Namen ansprechen und die ich erreichen kann. Zweitens: Flexibilität. Das heißt, Kommunikation findet dann statt, wenn ich Zeit und Ruhe habe. Drittens: Unaufdringlichkeit. Das heißt, kein Verkaufsprofi auf der anderen Seite, der mir permanent etwas verkaufen will. Viertens: Aufrichtigkeit: Das heißt, auf Vorteile und Nachteile von Neuerungen wie Tarifänderungen aufmerksam machen und diese für mich zu erledigen. Fünftens: Klarheit und Transparenz. Sechstens: Assistenz für meine Belange.“ [8]

Das sollte mit konsequent eingebundenen Mitarbeitern, die zunehmend engagiert, veränderungsfähig, selbstverantwortlich und dienstleistungsorientiert arbeiten, locker zu schaffen sein.

Quellen:

[1] vgl. Mann/Pristl 2019, S. 5f • [2] Heraklit, ca. 520-460 v. Chr. • [3] vgl. C.F. Janssen, 2005 • [4] Welge/Al-Laham/Eulerich 2017, S. 853 • [5] Beck 1995, S. 5-9 • [6] Beck 1995, S. 191 • [7] Reibold 1998, S. 4f • [8] Florian Haller, Geschäftsführer der Serviceplan Gruppe, in: Handelsblatt, Ausgabe 4, April 2021



Der Autor:

Harald Korsten M.A. ist Leadership Trainer und Executive Coach für Großunternehmen, Lehrbeauftragter für Unternehmensführung, Strategieumsetzung und Change Management an der FHDW und Geschäftsführer der motiv Gesellschaft für Innovation, eines Verbundes renommierter Managementtrainer/innen.

✉ korsten@wissensmanagement.net