



Kundenorientierung

Jede Firma verfügt über unterschiedliche Stärken, die ihren Erfolg auf dem Markt ausmachen. Diese Stärken können zum Beispiel in den Produkten liegen, dann handelt es sich um innovative Unternehmen. Liegen die Stärken in den Prozessen, dann ist vor allem die operative Stärke das, was Werte generiert. Einige Firmen schaffen eine Differenzierung mit ihrer Kundennähe und ihrer Kundenorientierung. Obschon jeder Mitarbeiter von der Bedeutung des Kunden weiss, kommt es immer wieder zu Fehlverhalten gegenüber den Kunden. Weshalb kann es denn sein, dass Mitarbeiter sich gegenüber Kunden immer wieder falsch verhalten? Wenn man sie selber befragt, dann wissen sie sehr genau, wie sie selber als Kunden behandelt werden möchten.

Das Phänomen, das sich hier zeigt, ist leider in nicht wenigen Firmen anzutreffen. Die Fallen lauern überall.

Einige Beispiele nötig?

Wurden sie am Telefon auch schon schnoddrig empfangen? Haben sie auch schon einen Verkaufsladen verlassen und sich gesagt, hier hinein gehe ich nie mehr? Wurden ihre Reklamationen auch schon so behandelt, dass sie am Schluss selber Schuld am Fehler waren? Mussten sie auch schon feststellen, dass sie gar nicht in der Lage waren, ihr Anliegen richtig zu platzieren? Fühlten sie sich auch schon übers Ohr gehauen?



Leider erleben wir es immer wieder, dass wir als Kunde nicht so ernst genommen werden,

wie wir es uns vorstellen. Das hat verschiedene Ursachen: Es kann sein, dass die Erwartungen des Kunden grundsätzlich viel zu hoch sind. Diese Messlatte wird individuell festgelegt, und jeder entscheidet von sich aus, auf welcher Höhe er diese legt. Dies führt manchmal zu abstrusen Forderungen, die bei nüchterner Betrachtung schlicht nicht erfüllt werden können. Diesen Fall lassen wir jetzt mal bei Seite.

Die andere Variante ist aber die, dass Mitarbeiter einer Firma die legitimen Wünsche des Kunden nicht erfüllen können oder wollen. Manchmal ist der Mitarbeiter angewiesen, eine gewisse Haltung einzunehmen, und diese nicht zu verlassen. Dann muss er so handeln, wie vorgeschrieben. Oft handelt der Mitarbeiter aber nach bestem Wissen und Gewissen, manchmal für den Kunden aber nicht nachvollziehbar.

Warum geht es oft nicht?

Ursachen für die mangelnde Kundenorientierung gibt es viele. Nur um einige zu nennen:

- Fehlende Ausbildung oder zumindest eine Instruktion.
- Hoher zeitlicher Druck, der es dem Mitarbeiter verunmöglicht, Zusatzaufgaben wahrzunehmen.
- Wenig ausgeprägte Führung.
- Mangel an Feedback, Lob und Anerkennung.
- Wenig erfüllende Aufgaben und geringe Abwechslung, zu tayloristischer Organisationsaufbau.
- Fehler anderer „ausbaden“, ohne Anerkennung zu erhalten.
- Unflexible Arbeitsbedingungen.
- Erfolgte Restrukturierung, Entlassungen, Reduktion von Löhnen oder Benefits.
- Probleme innerhalb des Teams.
- Wenig Sinn in der Arbeit.

Alle diese Ursachen sind gravierend, deshalb ist die fehlende Kundenorientierung häufig



ein Symptom einer Organisation und nicht das Übel einer Einzelperson. Zentraler Bestandteil einer guten Kundenorientierung ist die Kommunikation zum Kunden. Natürlich gibt es unterschiedliche Menschen, die ihre kommunikativen Stärken unterschied-

lich ausleben. Aber auch ein sehr redege wandter Mensch kann wenig kundenorientiert agieren. Trotzdem, es ist entscheidend, wie ich die (vielleicht negative) Information überbringe, welchen Tonfall ich benütze oder wie verständnisvoll ich etwas formuliere. Das ist aber nur eine Seite der Medaille.

Die zweite Seite ist meiner Meinung nach ein Mindset, das sich an Lösungen orientiert. Zum Beispiel, wenn ein Gast spät abends in einem Hotel einchecken will, kein Zimmer jedoch mehr frei ist, dann ist er noch so froh, wenn die Receptionistin von sich aus eine Alternative und zugleich einen Taxi für die Weiterfahrt organisiert. Dieses kundenorientierte Verhalten kann erlernt werden, aber es bedingt, dass der Wille da ist, dem Kunden eine Lösung zu bieten.

Deshalb ist für ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter die innere Haltung eines jeden Mitarbeiters, egal auf welcher Stufe entscheidend. Belächelt das Management einen Kunden oder wird ein Kunde am Telefon von oben herab behandelt, dann sind das Signale, die das Verhalten aller Mitarbeiter beeinflussen.

Selbstverständlich kann mit einer gezielten Schulung auch einiges erreicht werden, aber die Führungskräfte sind immer „Teil des Problems“. Wenn sie dem Thema zu wenig Aufmerksamkeit schenken und falsches Verhalten tolerieren, dann müssen sie sich nicht über die Resultate wundern.

Und noch ein letztes Wort: Kunden wollen weder gepflegt noch irgendwie verblüfft werden, wie das von gewissen Anbietern propagiert werden. Kunden wollen wie Menschen behandelt werden, die ihre Bedürfnisse haben, nicht mehr und nicht weniger. Und sie sind zufrieden, wenn ihre Anliegen aufgenommen werden, und eine Lösung, egal welche, auch gefunden wird. In der Begegnung zwischen Kunde und Mitarbeiter steckt also viel Potential, das oft zu wenig genutzt wird.

Leo Pfiffner, August 2011