



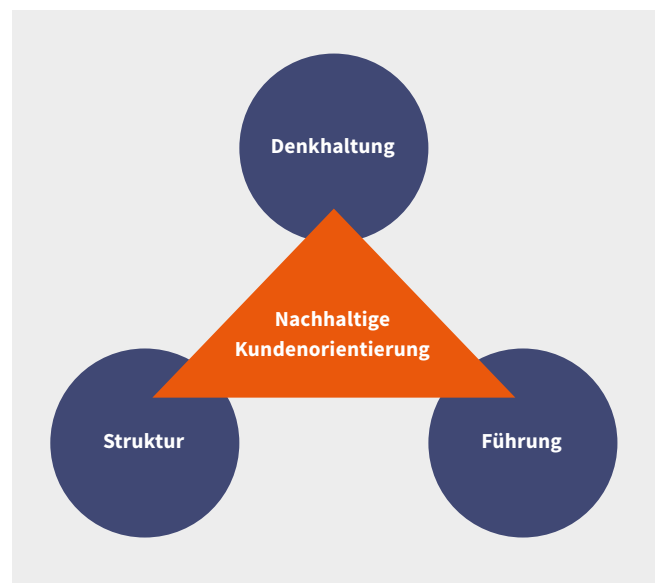
# Gelebte Kundenorientierung für nachhaltigen Unternehmenserfolg

Glaubhaft gelebte Kundenorientierung wird im Kontext zunehmend austauschbarer Produkte und immer kürzerer Produktlebenszyklen heute unbestritten als einer der zentralen strategischen Erfolgsfaktoren einer Unternehmung für nachhaltigen Markterfolg gesehen. Was zeichnet Unternehmen aus, bei denen der Kunde spürt, dass Kundenorientierung authentisch gelebt wird und nicht eine leere Worthülse bleibt? Der Schlüssel zum Erfolg ist, gezielt am Spannungsdreieck «Denkhaltung – Führung – Struktur» zu arbeiten und in der Projektumsetzung in drei aufeinander aufbauenden Phasen vorzugehen.

## Balance von «Denkhaltung – Führung – Struktur»

Startpunkt der Überlegungen ist die Ebene «Denkhaltung»: Es gilt, alle Mitarbeitenden zu sensibilisieren, warum Kundenorientierung für nachhaltigen Unternehmenserfolg unabdingbar ist und dass jeder Mitarbeitende einen unmittelbaren Einfluss auf die wahrgenommene Kundenorientierung hat. Diesen beiden zentralen Aspekten ist gerade beim Projektstart hinreichend Priorität und Zeit einzuräumen – anstatt sich zur fatalen Annahme verleiten zu lassen, dass die entsprechende Denkhaltung per se bereits vorhanden ist. Auf der Ebene «Führung» ist sicherzustellen, dass Kundenorientierung als strategische Zielsetzung auf Augenhöhe mit Volumen- und Renditezielen steht: Es sind klare Ziele zu definieren und topdown ist ein durchgängiges und performanceorientiertes Ziel-, Bonus- und Monitoringsystem mit klaren Rollen und

Verantwortungen für alle Mitarbeitenden zu implementieren. Ferner müssen sich die Führungskräfte unbedingt ihrer Vorbildrolle bewusst sein und diese aktiv leben: Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verkäufer die Kunden freundlich grüsst, wenn der Verkaufsleiter dies in internen Meetings regelmässig einfordert – seinerseits aber achtlos an Kunden und Mitarbeitenden vorübergeht?



Auf der Ebene «Struktur» ist kritisch zu prüfen, ob die vorhandenen Strukturen und Prozesse tatsächlich im Einklang mit den Kundenerwartungen stehen. Um hierbei gezielt die Kundensicht einzunehmen, eignen sich aus unserer Erfahrung hervorragend regelmässige Kundenforen, bei welchen eigene Kunden eingeladen werden und unter Leitung eines externen Moderators konkret diskutiert wird, was ihnen besonders gefällt und in welchen Bereichen es noch Handlungsbedarf gibt.

### **3-Phasen-Umsetzung mit klaren Eintrittskriterien in die Folgephase**

Die Kunst und Herausforderung für die Unternehmung ist, alle drei Ebenen auszubalancieren und Synergien gezielt zu nutzen. Unsere Erfahrung zeigt, dass diejenigen Unternehmungen nachhaltig erfolgreich sind, die das Projekt Kundenorientierung unter einem langfristigen Blickwinkel angehen und in drei Phasen unterscheiden: Zuerst werden die internen Voraussetzungen geschaffen, anschliessend erfolgt die konsequente Umsetzung und abschliessend wird die Nachhaltigkeit mittels KVP und einem effizienten Wirkungscontrolling sichergestellt (vgl. hierzu CMT 3-Phasen-Modell – nachhaltig Massnahmen umsetzen). Wichtig ist dabei, jeweils klare Kriterien zu definieren, die zu erfüllen sind, um in die nächste Projektphase einzutreten.

### **Umsetzung von Kundenorientierung ist ein herausfordernder Prozess**

Die Umsetzung echter Kundenorientierung ist ein langfristiger Prozess, in dem alle Facetten der Unternehmensführung zu berücksichtigen sind. Dies macht den Weg oftmals steinig, aber ist die Spitze einmal erreicht, so wird Kundenorientierung zu einer kraftvollen Strategischen Erfolgsposition (SEP). Dann steht plötzlich nicht mehr die Hatz nach marktüberlegener Produktqualität im alleinigen Zentrum des Interesses des unternehmerischen Handelns, sondern der Kunde mit seinen Bedürfnissen und dem Wunsch, als Individuum betreut und wertgeschätzt zu werden.