

# DM-Tipp

Begeisterte Mitarbeiter begeistern Kunden



**«Es dauert keine 14 Tage, dann behandeln Mitarbeiter ihre Kunden genau so, wie sie selbst von ihren Chefs behandelt werden» stellte Sam Walton, der Begründer von Wal-Mart, einst fest. Wenn sich Führungskräfte über die Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter hinwegsetzen, tun diese dasselbe mit den Kunden. Vor der Kundenorientierung steht also die Mitarbeiterorientierung. Mitarbeiter haben vielleicht keine Wahl. Kunden aber sehr wohl. Oder das Portemonnaie bleibt einfach zu. Basta.**

### **Von A – Z kundenorientiert**

Für den Kunden ist das Unternehmen eine Einheit; interne Zuständigkeiten interessieren ihn nicht. Jede negative Erfahrung fällt auf das gesamte Unternehmen zurück, egal ob ein Mitarbeiter unfreundlich ist oder ein Gerät nicht richtig funktioniert. Jeder Prozess, jede interne Struktur muss an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet sein. Erst damit – nicht allein mit guten Produkten oder Dienstleistungen – machen Sie Ihr Unternehmen für Ihre Kunden unentbehrlich. Dies hat eine weitere positive Seite: Individuelle Erfüllung der Kundenbedürfnisse ist ein Wettbewerbsvorteil, der sich nicht einfach kopieren lässt.

### **Kundenorientierung beginnt in der Chefetage**

Kundenorientierung kann nicht einfach delegiert, sondern muss im ganzen Unternehmen gelebt werden, insbesondere von den Führungskräften. Die Buchautorin und Expertin für Loyalitätsmarketing Anne M. Schüller schreibt auf ihrer Website [kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com](http://kundenfokussierte-unternehmensfuehrung.com): «Die Manager kleben an Zahlen, statt mal mit Kunden zu reden. Die Mitarbeiter stecken im Panzer von Standards und Normen. Vor lauter Managen bleibt die Menschlichkeit auf der Strecke. Und die Kunden ergreifen panisch die Flucht. Die Wechselfreude ist so gross wie nie – und in den meisten Fällen hausgemacht.»

### **Mitarbeiter sind interne Kunden**

Führungskräfte sollten sich immer wieder die Frage stellen: «Hätte ich meinen besten Kunden so behandelt, wie ich gerade meinen Mitarbeiter behandelt habe?» Mitarbeiter erbringen erst Spitzenleistungen, wenn sie Wertschätzung und Respekt spüren, wenn ihre Vorgesetzten transparent und offen kommunizieren, sie konsequent involvieren und «empowern» – ihnen also Verantwortung und Kompetenzen übertragen. Stimmt das Umfeld, erbringen Mitarbeiter die volle Leistung, engagieren sich und begegnen den Kunden motiviert und begeistert. Befragen Sie also nicht nur Ihre Kunden, sondern auch Ihre Mitarbeiter regelmässig zu deren Zufriedenheit.

### **10 Grundregeln für die Kommunikation mit Mitarbeitern**

1. Definieren Sie eindeutige Gesprächsziele.
2. Ziehen Sie den Mitarbeiter aktiv ein, indem Sie sich nach seinen Vorstellungen erkundigen.
3. Kommunizieren Sie positiv, indem Sie sich für gute Arbeit bedanken.
4. Formulieren Sie eindeutig, um Missverständnisse zu vermeiden.
5. Lassen Sie Ihr Gegenüber Vereinbartes wiederholen, indem Sie offene Fragen stellen.
6. Fragen Sie immer, ob noch weiterer Informationsbedarf besteht.
7. Bestätigen Sie wichtige Aussagen oder Zusagen.
8. Denken Sie auch an eine positive Gestik und Mimik. Ein Lächeln wirkt Wunder.
9. Suchen Sie den Augenkontakt.
10. Kommunizieren Sie aktiv, damit Ihr Gegenüber allfälliges Schweigen nicht falsch interpretiert.

### **Mitarbeiter kundenorientiert führen**

Führungskräfte haben heute die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, die den Mitarbeitern ermöglichen, ihr Bestes für den Kunden zu geben. Wie wichtig dies ist, weiss die Loyalitätsexperten Anne M. Schüller. In unserem Interview «Loyalität ist keine Einbahnstrasse ...» erklärt sie: «Feste Standards sichern zwar das Serviceniveau nach unten ab, lassen aber kaum Bewegungsfreiheit, über die Norm hinaus kundenfreundlich zu agieren. So erstarrt alles im Zwangskorsett der Mittelmässigkeit. Nur: Mittelmässigkeit will heutzutage niemand mehr kaufen. Es ist also wichtig, Möglichkeitsräume nach oben zu schaffen. Hierbei vonnöten sind ein kundennahes Management und auch ein neuer Führungsstil: die kundenfokussierte Mitarbeiterführung.»

### **Die Grundsätze der kundenorientierten Mitarbeiterführung nach Anne M. Schüller**

- Management by walking and talking around sorgt für kurze Wege.
- Der Kunde ist in Gesprächen und Meetings ständig positiv präsent.
- Mitarbeiter werden als interne Kunden gesehen – und auch so behandelt.
- Die Mitarbeiterzufriedenheit wird regelmässig gemessen und ist hoch.
- Die Führungskräfte leben Kundenorientierung deutlich sichtbar vor.
- Die Ziele der Mitarbeiter sind auf kundenorientiertes Verhalten ausgerichtet.
- Die Mitarbeiter werden in die Gestaltung der Prozesse aktiv eingebunden.
- Über kundenorientierte Einstellungen wird regelmässig gesprochen.
- Kundenorientiertes Verhalten wird gefördert, gemessen, gelobt und belohnt.
- An kundenorientierter Prozessoptimierung wird ständig gearbeitet.

## Prinzip ‚Mensch vor Sache‘

‚Management by walking and talking around‘ ist ein Management der Nähe und kurzen Wege. Die Chefin verfolgt dabei nicht nur die ‚Politik der offenen Tür‘, sie macht sich vielmehr auf den Weg durch die Firma und erkundigt sich: «Wie läuft es? Wo klemmt es? Was könnte man besser machen? Was würden Sie an meiner Stelle tun?» ‚Mensch vor Sache‘ heisst das Prinzip. Sie schenkt den Mitarbeitern ihre uneingeschränkte, aufrichtige Aufmerksamkeit und hört, was sie zu sagen haben. Auf diese Weise erfährt sie am schnellsten etwas über Stimmungen und erhält laufend neue Ideen. Bei Problemen kann sie sofort reagieren und gegensteuern.

## Mitarbeiter sind Beziehungsmanager

Die bedeutendsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind kompetente, engagierte und loyale Mitarbeiter sowie begeisterte und treue Kunden – erst dann folgen Produkte und Angebote. Begeisterte Mitarbeiter sind für Unternehmen wichtig, weil

- sie die Kundenbeziehungsmanager im Unternehmen sind
- der Kunde jede Äusserung und jedes Verhalten eines Mitarbeiters stellvertretend für das Unternehmen erlebt
- Kunden eher einem individuellen Mitarbeiter gegenüber loyal sind als dem anonymen Unternehmen als Ganzes
- eine zuvorkommende, individuelle Betreuung der Kunden erfolgsentscheidend – ja, für manche Unternehmen sogar überlebenswichtig ist
- eine gelebte Kultur der Herzlichkeit und Aufmerksamkeit auch aus Gelegenheitskunden Stammkunden macht
- weil nur begeisterte Mitarbeiter Kunden begeistern können.



## Buchtipps

Kundennähe in der Chefetage  
ausgezeichnet mit dem Wirtschaftsbuchpreis 2008  
von Anne M. Schüller  
2. Auflage 2008  
Verlag Orell Füssli  
gebunden, CHF 44.–  
> [Buch jetzt bestellen](#)

Weitere Informationen unter [www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint).

Die Schweizerische Post  
PostMail  
Direct Marketing  
Viktoriastrasse 21  
3030 Bern

Telefon 0848 888 888  
E-Mail [directpoint@post.ch](mailto:directpoint@post.ch)  
Internet [www.post.ch/directpoint](http://www.post.ch/directpoint)