

NZZ Online

Mit den Augen des Kunden – Konrad Adenauer

Erschienen bei NZZ Online am 22.11.2012

Frank Arnold gilt als einer der anerkanntesten Managementberater Deutschlands und der Schweiz. Zu den Kunden seiner Unternehmensberatung ARNOLD Management gehören zahlreiche internationale Unternehmen des Mittelstands sowie börsennotierte Konzerne. Frank Arnold berät Vorstände zu den Themen Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. In der Unternehmensberatung ist der promovierte Wirtschaftswissenschaftler seit 1999 tätig. Darüber hinaus ist Dr. Frank Arnold weltweit als Bestsellerautor erfolgreich und international als Redner gefragt.

Auf dem Bild Konrad Adenauer, der berühmte Politiker und ehemalige deutsche Bundeskanzler, mit seinen Memoiren kurz vor seinem 90. Geburtstag im Januar 1967.

„Wir alle leben unter dem gleichen Himmel, aber wir haben nicht den gleichen Horizont.“ Konrad Adenauer, deutscher Bundeskanzler (1876-1967)

Dieser Ansatz ist so naheliegend, dass er bisweilen übersehen wird: Wirksame Führungskräfte – auch und besonders an der Spitze eines Unternehmens – fragen sich, was Kunden genau erwarten. Wer nachhaltig erfolgreich sein möchte, muss die eigene Organisation konsequent aus dem Blickwinkel des Kunden betrachten. Jeder der ein Team, einen Bereich oder gar ein Unternehmen führt, weiss wie mühsam es ist, den Blick aller immer wieder in diese Richtung zu lenken.

Welchen Nutzen stiften die Eigenschaften eines Produktes für die Kunden wirklich? Welches Image schreiben die Kunden der Firma wirklich zu? Was zeichnet dieses Unternehmen gegenüber den Wettbewerbern aus Sicht der Kunden aus?

Dabei ist die Diskrepanzen zwischen Innen- und Außenwahrnehmung des Unternehmens teils erschreckend groß. Verwunderlich ist es nicht: Jemand der sich täglich mit seinen Produkten und Dienstleistungen beschäftigt, ist so vertraut mit allen Details, dass der Blick für das große Ganze zwar nicht verloren geht, die Perspektive auf das große Ganze hat sich aber verschoben. Dementsprechend, erhalten Dinge einen Nutzen zugeschrieben, die aus Sicht des Kunden unter Umständen gar nicht so relevant sind. Ein Beispiel: Während Mitarbeiter eines erfolgreichen Technologie-Konzerns vor allem stolz auf die neusten technischen Errungenschaften sind, ist der Mehrheit der Kunden aber vor allem die hohe Zuverlässigkeit der Produkte wichtig, unabhängig davon, ob diese nur tatsächlich an technologisch vorderster Front sind. - Eine sehr unterschiedliche emotionale Wahrnehmung. Die Herausforderung liegt darin, sich und das Team immer wieder dazu zu bringen, wirklich aus Sicht der Kunden auf Produkte und Dienstleistungen und die damit verbundene Kommunikation zu schauen. Jeder Praktiker weiss, welche Herkules-Aufgabe das im Kern ist.

Umgesetzt – der Management-Blog von Frank Arnold

Hierbei muss man auch immer wieder bewusstmachen, dass unterschiedliche Kundengruppen an ein- und dasselbe Produkt vollkommen andere Ansprüche stellen. Beispiel: Ältere Kunden werden von einem Schuh gegebenenfalls eher Bequemlichkeit und Sicherheit erwarten, jugendliche Käufer hingegen modische Raffinesse und Marken-Botschaft. Häufig beobachtet man, dass bei der Diskussion von Produkten und Dienstleistungen von einem völlig unterschiedlichen Zielgruppenbild ausgegangen wird. Das heisst – um bei dem Beispiel von oben zu bleiben – es wird zwar aber über die Zielgruppe „ältere Kunden“ gesprochen, bei genauerer Definition, stellt sich aber heraus, dass diese Zielgruppe keineswegs homogen ist und dass im Team sehr unterschiedliche Vorstellungen vorhanden sind, wen man eigentlich erreichen möchte und wie diese Zielgruppe aussieht.

Ebenfalls wichtig zu beobachten: Haben sich die Anforderungen an ein Produkt generell verändert oder verschoben?

Aufgaben und Denkanstösse:

- Vollziehen Sie den kompletten Weg nach, den ein Kunde absolvieren muss, um an das Produkt Ihres Unternehmens zu gelangen – von der Erstinformation etwa im Internet über den Außendienst, Ladengeschäfte oder Ähnliches. Wo finden sich Verbesserungsmöglichkeiten?
- Definieren Sie eine exakte Zielgruppe und hinterfragen Sie die bestehende Eigenschaften des Produktes aus Sicht der Zielgruppe?
- Schauen Sie auf ihre Unternehmenskommunikation und diskutieren Sie, ob man die Nutzen aus Sicht der Zielgruppe klarer herausstellen kann.

Verfügt „unser“ Produkt noch über alle Eigenschaften, die Konsumenten heute erwarten? Wie der Fall des Handy-Herstellers Nokia zeigt, können selbst unangefochtene Weltmarktführer ihre Position rasant verlieren, wenn sie Angebote am Kunden vorbei entwickeln. Zuerst wurden die im Wachstumsmarkt Asien gefragten Klapp-Telefone vernachlässigt, später die gestiegenen Anforderungen an Smart-Phones nicht im Sinne der Kunden adressiert. Für jeden, der einen wesentliche Beitrag zum Unternehmen leisten will, ist es immer wieder wichtig, die Dinge „mit den Augen des Kunden zu sehen“. Oft werden Sie sich im Unternehmen mit Ihren Einwänden nicht beliebt machen – aber man wird Sie und ihre Ideen respektieren und schätzen, wenn ihre Impulse letztendlich dazu beitragen Dinge tatsächlich im Sinne des Kunden zu verbessern. Auch wenn das gelegentlich unbequem ist.