

Kolumne: Unternehmenswachstum

Kundennähe – Theorie und Tatsache



Professor Dr. Guido Quelle

Dass Kundennähe ein elementarer Wachstumsfaktor ist, bestreitet wohl kein Unternehmer. Tatsächlich aber stimmt die gelebte Kundennähe oft nicht mit dieser Überzeugung überein. Eine strukturierte Herangehensweise an das Thema ist daher notwendig.

«Selbstverständlich sind wir nah an unseren Kunden», «Natürlich haben wir das Ohr am Markt», «Kundennähe? Ein Muss für uns». So oder ähnlich könnte es klingen, fragte man Unternehmer, welchen Stellenwert Kundennähe für den Erfolg des Unternehmens grundsätzlich hat. Und bei einer repräsentativen Befragung träte wohl keine Überraschung ein, wenn deren Ergebnis bekannt würde, denn wir dürfen mit Fug und Recht annehmen, dass ein überwältigender Anteil der Befragten zu Protokoll geben würde, dass Kundennähe eines der wichtigsten, wenn nicht das Element für künftiges Wachstum sei – vielleicht neben einem exzellenten Produkt- und Dienstleistungsangebot und einer effektiven Marktbearbeitung. So weit die Theorie. In der Praxis indes sieht das Beobachtbare, Gelebte mitunter gänzlich anders aus: Kundennähe ist ein in vielen Unternehmen relativer Begriff, welcher sich einer präzisen Definition entzieht und der in der praktischen Auslegung seiner Konsequenzen, also in der Ableitung von konkreten Massnahmen, einer hohen Eigenkreativität unterliegt – nicht zum Vorteil des Unternehmens. Genauer: Von Kundennähe ist in vielen Unternehmen – abgesehen von den üblichen Kauf-/Verkaufkontakten nicht viel zu erkennen. Um ein wenig strukturierter an dieses Thema heranzugehen, müssen

wir mindestens die folgenden Fragen stellen – ohne Priorisierung der Reihenfolge:

- › In welchen Netzwerken sind wir aktiv?
- › Wie oft sprechen wir mit bestehenden Kunden (vor allem im B2B-Bereich) über zukünftige Bedarfe, die über das Bestehende hinausgehen?
- › Wie gut kennen wir die Zielgruppe überhaupt?
- › Wie gut kennen wir die Kunden unserer Kunden (erneut: B2B)?
- › Wie stellen wir sicher, dass wir mit unseren Produkten und am POS Trends mindestens aufnehmen, eventuell sogar vorwegnehmen?
- › Wie wird Kundennähe in die täglichen Routinen eingebaut?

In welchen Netzwerken sind wir aktiv?

Beginnen wir vorne: In welchen Netzwerken sind wir aktiv? Wir beobachten bei unseren Klienten, dass deren Führung, aber auch weitere hochrangige Vertreter des Unternehmens sich sehr stark in Berufs- und Branchenverbänden engagieren, in Ausschüssen der Industrie- und Handelskammern (oder deren Äquivalent in anderen Ländern), dass sie aber nicht oder viel zu wenig in Verbänden sind, in denen sich ihre Kunden befinden. Machen wir es kurz: Das Engagieren im Berufsverband und in Fachausschüssen führt selten zum Geschäft und ist, wenn es nicht mit einer ehrenamtlichen Führungsposition verbunden wird, oft Zeitverschwendung. Man mache nicht den Wettbewerb schlau, sondern investiere seine Zeit lieber in Kundenthemen.

Wie oft sprechen wir mit unseren bestehenden Kunden über zukünftige Bedarfe, die über das Bestehende hinausgehen?

Wie oft sprechen Unternehmen mit den Kunden über etwas anderes als die Vergangenheit (Rekla-

mationen, Lieferservice, Mängel) oder die Gegenwart (aktuelle Aufträge)? Wie oft wird über die Zukunft gesprochen – und zwar nicht nur bezogen auf das operative Geschäft, sondern über die Entwicklungen, die der Kunde vollziehen möchte, um darauf eingehen zu können, was der Kunde wirklich braucht? In unseren Beratungsprojekten zur signifikanten Steigerung der Vertriebsleistung legen wir immer wieder Wert darauf, dass Bedarfe antizipiert oder gar geweckt werden, denn hier liegt ein erhebliches Wertschöpfungspotenzial.

Wie gut ist die Zielgruppe im Unternehmen überhaupt bekannt?

Hier geht es weniger um demografische Identifikatoren, sondern es geht um eine bedürfnisstrukturelle Klassifizierung, damit gezielt Produkte entwickelt und Leistungen geschnürt werden können, welche die Bedürfnisse der Zielgruppe vorhersagbarer treffen, als es das Prinzip der Ahnung vermag.

Wie gut kennen wir die Kunden unserer Kunden (in B2B)

Gerade im B2B-Bereich ist es wichtig, sich nicht nur mit den Bedürfnissen der Kunden, sondern vielmehr mit den Trends auf der Seite der Kunden der Kunden auseinanderzusetzen. Ein Automobilzulieferer muss antizipieren, welche Trends den Autofahrer und nicht nur den Autohersteller leiten werden, ein Holzhändler muss sich damit auseinandersetzen, welche Einrichtungstrends auf Endverbraucherebene erkennbar oder erahnbar sind, um seine Kunden, die Schreiner, besser zu versorgen, und ein Hersteller orthopädischer Produkte muss Modetrends der Patienten antizipieren, um dem Sanitätsfachhandel, den Ärzten und Apotheken attraktive Produkte bieten zu können.

Wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass es Trends und Entwicklungen erkennt und jene Trends und Entwicklungen hernach in seine Produkte und Dienstleistungen einfließen lässt?

Mag man auch ein wenig müde sein durch das dauernde Heranziehen des Beispiels «Apple», aber das Unternehmen hat nicht umsonst das erfolgreichste Quartal der Geschichte aller Unternehmen der Welt produziert: Kundennähe bedeutet für Apple zunächst einmal nicht, seine Kunden zu befragen. Im Gegenteil: Apple hat noch nie eine Kundenbefragung unternommen. Wenn man am Telefon im Shop bestellt hat, erhält

man eine E-Mail mit einer Kundenzufriedenheitsbefragung, aber hier wird nur tatsächlich Erlebtes abgefragt, nicht etwa ein Trend. Apple ist davon überzeugt, dass die Kunden, also wir, gar nicht wissen, was sie brauchen könnten. Daher ist auch das Gespräch obsolet, will man nicht eine Vielzahl völlig unzusammenhängender Wünsche kreieren, deren Werthaltigkeit kaum überprüfbar ist. Nun mag man weiterhin einwenden, man sei als mittelständisches Unternehmen nicht mit Apple vergleichbar. Natürlich nicht direkt, aber meist muss dies als dürftige Ausrede für «Weiter so» herhalten, denn jedes mittelständische Unternehmen kann seine hellen Köpfe zusammenziehen und über Trends nachdenken, beobachten, Gespräche führen, Schlüsse ziehen. Wie wäre es statt eines langweiligen Vertriebsmeetings, in dem Absehbares geschieht, nämlich das Präsentieren von Zahlen, die jeder woanders lesen kann, das Loben des Besten und das Kritisieren der weniger Guten, um sich am Abend an der Bar darüber auszulassen, wie schwierig alles sei, vielleicht einmal mit einer Wachstumsklausur, in der es um marktrelevante strategische Aspekte geht, die auf die Zukunft einzahlen? In der das eigene Unternehmen darauf abgeprüft wird, wie kundennah es jenseits der wohlklingenden Verlautbarungen wirklich ist und was man tun kann, um die Kundennähe wachstumswirksam zu verstärken?

Wie wird Kundennähe in die täglichen Routinen eingebaut?

Kundennähe in die operativen Routinen einzubauen, ist ein Prozess, der auch mit einer Kulturveränderung des Unternehmens einhergeht. Es genügt eben nicht, den bestehenden Kunden zuzuhören. Es bedarf des regelhaften, strukturierten Austauschs darüber, was am Markt los ist, was am Markt erwartet wird und es bedarf mutiger Entscheidungen darüber, was man sich als Vorreiter, wenn man Innovationsführer sein will, zutraut. Dann entsteht Wachstum. Dann entsteht eine Aufbruchstimmung. Dann kommt man heraus aus der täglichen Routine und in eine höhere Wertschöpfung. Vom Bedarfserfüller zum Objekt des Interesses im Auge der Kunden. Das funktioniert nicht im Mittelstand? Aber sehr wohl! «

Professor Dr. Guido Quelle ist geschäftsführender Gesellschafter der Mandat Managementberatung. www.mandat.de, guido.quelle@mandat.de