

# ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ



EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG.

SAMSTAG/SONNTAG, 20./21. JUNI 2009.

AUFLAGE 415'879. TEL 044 248 10 10, FAX 044 248 10 20

Weitere Kaderstellen täglich im Internet: [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

## Kundenvertrauen und Mitarbeitende

# Gefährdetes Gut festigen

**Das Vertrauen von Kundinnen und Kunden in die Leistungsfähigkeit vieler Unternehmen hat gelitten oder ist zerstört. Die Wirtschaftskrise, der ruinöse Preiswettbewerb und das fehlende Einhalten von Kundenversprechen haben dazu beigetragen. Grund genug nachzufragen, wie das langfristige Kundenvertrauen zu retten ist.**

von Dr. Nils Hafner (\*)

Wie können Unternehmen wieder nachhaltig Kundenvertrauen gewinnen, ausbauen und dieses auch halten? Neuere Erkenntnisse der Neurowissenschaften (Hirnforschung) haben gezeigt, dass sich jeder Kunde vor einer Kaufentscheidung im Grunde genommen zwei Fragen stellt:

- Kann das Unternehmen meine Bedürfnisse erfüllen? und
- Will ich mit den Menschen, die dieses Unternehmen repräsentieren, zusammenarbeiten?

Bei der Beantwortung der ersten Frage geht es meistens um Kernkompetenzen, Produkte

und Dienstleistungen eines Unternehmens. Da diese in den letzten Jahren zunehmend austauschbar geworden sind, steht die zweite der oben formulierten Kundenfragen zunehmend im Vordergrund. Auf diesen Sachverhalt muss das Management der Kundenschnittstelle adäquat reagieren. Es gibt vier Initiativen, die dazu beitragen können, Kundenvertrauen aufzubauen und zu festigen:

### Gekonnt antizipieren

1. *An der Kundenschnittstelle geht es um Empathie, das heisst vor allem, vollständig zu erfassen, was der Kunde von uns (dem Unternehmen) erwartet und welche Bedürfnisse hinter seinen Äusserungen stehen.*

Es steht die Fähigkeit im Vordergrund, gezielt offene Fragen zu stellen, um dieses Teilziel zu erreichen. Spannend dabei ist, dass gerade im Verkauf in vielen Unternehmen weiterhin die Einstellung dominiert, dem Kunden möglichst unablässig



Nils Hafner

die Vorzüge der eigenen Fähigkeiten darzustellen. So kann kein Vertrauen hergestellt werden. Es geht darum zuzuhören und gezielt nachzufragen, so dass a) glasklar ist, für welche Produkte und Leistungen unseres Unternehmens sich der Kunde interessiert und b) dem Unternehmen auch klar ist, welche Bedürfnisse damit gedeckt werden.

2. *Der Mitarbeiter muss dafür auch die Chance haben, sich voll auf den Kunden konzentrieren zu können.* Der Kunde erwartet bspw. im Service einen reibungslosen Ablauf. Die ehrliche Antwort des Mitarbeiters wird oft als «Ausrede» verstanden: «Unser System tut gerade nicht», wird vom Kunden kopfschüttelnd zur Kenntnis genommen. Die resultierende Unzufriedenheit überträgt sich auf den Mitarbeiter und damit auf den nächsten Kundenkontakt. Eine Abwärtsspirale der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit droht. Die «Service-Profit-Chain» lässt grüssen.

Es geht bei der Einführung von neuen Systemen im Unternehmen darum, dass insbesondere die Mitarbeiter an der Kundenfront ihre Kunden kompetent bedienen können. Die höchste Stufe der Kompetenz ist die soge-

nannte «unbewusste Kompetenz», die durch viel Know-how, Übung und Routine entsteht. Ein typisches Beispiel dafür ist das Autofahren. Jeder, der seit einigen Jahren häufig mit dem Auto fährt, hat mit der Zeit eine gewisse Routine entwickelt. Befindet sich der Mitarbeiter bezüglich der Systemnutzung aber auf der niedrigeren Stufe der «bewussten Kompetenz», muss er sich ständig auf das System konzentrieren, um keine Fehler zu machen. Das goutiert der Kunde aber nicht. Kein Wunder: Mitarbeiter, die Checklisten vorlesen und abhaken oder sich hinter ihrem Laptop verschanzen, können einem Kunden nicht die Aufmerksamkeit schenken, die dessen Anliegen an das Unternehmen verdient.

### Warum der Kunde Kunde ist?

3. *Die Prozesse an der Kundenfront sollten auch das Kundenanliegen optimal unterstützen.* Dabei ist es notwendig, den erlebten Prozess des Kunden bspw. bei der Inanspruchnahme von Leistungen abzubilden und zu verstehen. Dies kann durch Beobachtung und Interviews geschehen. Dabei sind anhand dieses Prozesses vielfältige Fragen zu klären:

- Wieswegen nimmt der Kunde unsere Leistung überhaupt in Anspruch?
- Was ist der zentrale Mehrwert für ihn?
- Wie findet er in unsere Verkaufsstelle? Was denkt er dabei? Wie orientiert er sich?
- Welche Services nimmt er oder sie in Anspruch? An welcher Stelle des Kundenprozesses freut oder ärgert sich der Kunde über unsere Leistung?

Grundsätzlich geht es darum, nicht nur über die Produkte und Dienstleistungen beim Kunden zu punkten, sondern einen stimmigen Gesamtprozess anbieten zu können, der den hohen Anspruch des eigenen Markenversprechens unterstützt.

4. *Ein durchgängiger Informationsfluss ist die notwendige Voraussetzung.* Alle Informationen, die der Kunde uns freiwillig und bewusst überlassen hat, müssen an sämtlichen Interaktionspunkten abrufbar sein. Das be-

(Fortsetzung auf Seite 4)

### Aufgeschnappt

#### Downaging

Während unsere Gesellschaft biologisch altert, steigt gleichzeitig unsere Lebenserwartung immer weiter an. Damit sinkt das probabilistische Lebensalter, unsere Gesellschaft verjüngt sich relativ gesehen. Statt Passivität und Krankheit nach anstrengender, fremdbestimmter Lohnarbeit bietet sich im Alter die «Selfness-Karriere» an, in

Mehr dazu unter > [www.alpha.ch](http://www.alpha.ch)

Aufgeschnappt: Aktuelle Begriffe, für Sie fundiert und in Kurzform aufbereitet und erläutert. In Zusammenarbeit mit

:zukunfts|institut

(Fortsetzung von Seite 1)

deutet aber auch, dass der Kunde auf Wunsch Transparenz darüber erhält, was das Unternehmen über ihn weiss. Nur so ist eine echte Partnerschaft möglich: Einerseits muss der Kunde nicht jede Information mehrfach abgeben, das Unternehmen erinnert sich an ihn. Andererseits kommt es auch nicht zu Informationsmissbrauch.

### Internes Service-Controlling

Diese vier Punkte sind die Grundlage für eine vertrauensvolle Kundenbeziehung. Doch: Der Kunde ist *nicht* König. Es geht nach wie vor für ein Unternehmen primär darum, Geld zu verdienen. Jedoch wird die Nachhaltigkeit dieser Anstrengung in gesättigten Märkten immer wichtiger. Die Gestaltung von partnerschaftlichen, langfristigen, profitablen Kundenbeziehungen muss in der Organisation als Ziel verankert werden. Für alle erwähnten vier Punkte ist in Bezug auf die Steuerperspektive ein Kennzahlensystem und ein Frühwarnsystem zu entwickeln, welches anzeigt, wann ein Unternehmen in Bezug auf das Kundenvertrauen vom festgelegten «Kurs abweicht». Das bedingt eine Messung auf Ebene des einzelnen Mitarbeiters, um festzustellen, welchen Beitrag er oder sie leistet, um zur «vorderen» Position des Unternehmens im Vertrauenswettbewerb beizutragen.

Es gilt vor allem herauszufinden, welche emotionalen Interaktionen der Kunde schätzt und welchen Wert er der Dienstleistung oder dem erworbenen Produkt beimisst. Mitarbeiter im Kundenkontakt müssen daher in Bezug auf Prozesse und Hilfsmittel die Stufe der «unbewussten Kompetenz» erreichen, um sich voll und ganz auf den Kunden und seine Bedürfnisse konzentrieren zu können.

(\*) Nils Hafner ist internationaler Experte für den Aufbau profitabler Kundenbeziehungen. Er leitet den «CAS Customer Focus» an der Hochschule Luzern und das Seminar «Total Customer Focus» am 28./29.9.09 bei der ZfU International Business School, [www.zfu.ch/pdf/kum.pdf](http://www.zfu.ch/pdf/kum.pdf).

## Mitarbeiter-Generationen Millennials

# Gemeinsamen Takt finden

### Eine neue Generation von Mitarbeitenden mit unkonventionellen Anforderungen drängt auf den Arbeitsmarkt. Die Millennials fordern Unternehmen wie Führungsverantwortliche gleichermaßen.

von Sandy Tschopp (\*)

Das Besondere an den Millennials, die nach 1985 geborenen, ist: Sie sind die erste Generation, die in der digitalen Medienwelt aufgewachsen ist. Vor allem deshalb werden sie die Arbeitswelt nachhaltig verändern. In zehn Jahren sind 60% der Schweizer Arbeitnehmer Millennials. Die Generation der Babyboomer (1946-1964), welche nach dem Zweiten Weltkrieg geboren sind, wird bis im Jahr 2020 pensioniert sein. Die Generation X (1965-1984), die Kinder der Babyboomer, werden deshalb bis im Jahr 2020 vor allem das Management am Schweizer Arbeitsmarkt vertreten. Demzufolge werden bis im Jahr 2020 die Millennials den Arbeitnehmermarkt mit 77% Marktanteil dominieren. Das sind 65% mehr als heute.

### Die neue Generation

Die Babyboomer legen Wert auf Karriere und Hierarchien. Sie haben auch nichts dagegen, das Unternehmen durch überhöhte Bonuszahlungen zu «plündern». Sie sind der Meinung, jüngere Generationen müssten sie respektvoll behandeln, nur schon deshalb, weil sie älter und länger in der Firma sind, und deshalb mehr Erfahrung und Wissen haben.

Der Generation-X sind die «Burnout-Manager». Die Karriere ist ihnen wichtig. Sie brauchen die Anerkennung ihrer Freunde. Auf der anderen Seite wünschen sie sich Work-

Life-Balance und Selbstverwirklichung. Sie bilden sich vor allem weiter, weil sie die Diplome brauchen, um befördert zu werden.

Die Millennials haben ein Handy, seit sie zur Schule gehen und einen Laptop, seit sie studieren. Ihre Informationen beziehen sie aus Quellen, welche von Gleichaltrigen bereitgestellt werden – aus Suchmaschinen und Netzwerken. Werden sie nicht ernst genommen, dann kündigen sie. Sie legen Wert auf Beziehungen und Privatleben. Sie haben an ihren «Helikopter-Eltern» erlebt, dass Karriere und Macht Opfer fordern. Sie haben vieles erlebt: den Atlantik überquert, das Matterhorn bestiegen und das alles im Business Class-Lifestyle. Das Gefühl, etwas erkämpfen zu müssen, kennen sie nicht. Wie alle Generationen wollen sie sich auch von den Eltern unterscheiden. Individualismus ist interessant. Zwar sind sie politisch nicht sonderlich interessiert, aber sie stehen für Globalisierung und brauchen einen Sinn in allem, was sie tun. Respekt haben sie gegenüber jenen, die wie sie selber mit der Technologie umgehen können und sich mehr Wissen in kürzerer Zeit angeeignet haben, als sie selber.

### Der Generationen-Konflikt

Einige von den Millennials arbeiten mehr als hart. Sie setzen gerne und oft die digitalen Technologien ein, um in einer hohen Geschwindigkeit ihre Arbeit zu erledigen. Ihre Kollegen in der Arbeit lernen sie via Facebook kennen. Mit ihren Ressourcen gehen sie sparsam um. Deshalb



Sandy Tschopp

macht es sie wütend, wenn das Internet und andere digitale Tools von der Firma nicht wie gewünscht zur Verfügung gestellt werden.

Diese jungen Leute teilen ihren Vorgesetzten mit, um welche Zeit ihre Aerobic-Stunde stattfindet und es versteht sich von selbst, dass der Arbeitstag um diese Stunde herum zu organisieren ist. Sie wollen freien Zugang zu Informationen haben und Inhalte schnell selbst erstellen und verteilen.

Dagegen sind die Babyboomer- und die Generation X-Manager digitale Immigranten. Sie sind in die Computerwelt «eingewandert» und nicht in ihr geboren. Sie müssen sich permanent öffnen, um die Entscheider von morgen zu verstehen. Die Forderung der Millennials, nach einer offenen Informationspolitik und Vertrauen, korreliert mit dem Sicherheitsdenken und der Misstrauenskultur der Babyboomer und fördert so das Konfliktpotenzial von Vorgesetzten zu Mitarbeitenden.

### Die Millennials am Arbeitsplatz

Forrester Consulting hat 2006 im Auftrag der Firma Xerox eine Studie zur Fragestellung verfasst, wie Europa auf Millennials und ihre technisch vernetzte und interaktive Arbeitsweise vorbereitet ist. Spannend dabei ist, dass 91% der Befragten des höheren Kaders angeben, den unterschiedlichen Arbeitsstil der neuen Generation erkannt zu haben und 73% sind der Überzeugung, dass ihr Unternehmen den neuen Anforderungen bereits gerecht wird. Von den befragten Millennials ist aber nur die Hälfte der Meinung, ihr Arbeitgeber richte sich nach ihren Bedürfnissen.

Was erwartet denn eigentlich diese neue Generation von den Unternehmen? Die Millennials reden von Feedback, Teamwork, Team Manager, Peer Groups, Meeting und On-Site-

Sachen. Was sie motiviert? Sie wollen mit der bestmöglichen Infrastruktur die Welt verändern. Entscheidungen werden gemeinsam gefällt. Die Lösungen werden im Dialog gefunden. Sie hinterfragen die Sache so lange, bis es einen Sinn ergibt. Sie wünschen sich postwendend Rückmeldungen und viel Lob. Sie arbeiten am besten mit einem Peer-Bonus-System. Wenn jemand aus dem Team etwas Spezielles geleistet hat, kann ihn also ein Kollege für einen Bonus vorschlagen. Ausserdem verabscheuen sie fixe Arbeits-, oder Blockzeiten.

### Die Millennials führen

Alle Millennials haben eine Sache gemeinsam: Sie sind am Arbeitsplatz neu. Folglich benötigen sie auch Förderung und Ziele. Teilen Sie die Ziele in einzelne Schritte auf und stellen Sie die nötigen Betriebsmittel zur Verfügung. Am besten und effektivsten arbeiten die Millennials dabei als Team.

Der Fokus liegt auf Coaching, Verständnis, auf gemeinsamen Lösungen und gegenseitigen Respekt. Kontrolle ist erforderlich, denn obwohl sie reif argumentieren, sind sie es nicht gewohnt, detailgetreu und genau zu arbeiten. Einfache Arbeitstechniken wie das Eisenhower-Prinzip sind ihnen fremd und unlogisch. Sie arbeiten sehr selbständig und lernen schnell. So laden sie sich auch mal schnell eine Software herunter, um ein geschäftliches Problem zu lösen oder sie diskutieren das Problem nach Feierabend in ihrem Blog, bis sie die Lösung gefunden haben. Für die Führung der Millennials ist vor allem der integrative und kooperative Führungsstil gefragt. Die Mitarbeitenden werden effizienter arbeiten und sind motivierter, wenn man auf sie eingeht, sie versteht, wahrnimmt und vor allem ihnen und ihren Ideen Gehör schenkt. Sie danken es mit neuen Ideen und kostensparenden Synergiemöglichkeiten.

(\*) Sandy Tschopp, Executive MBA Hochschule Luzern, ([sandy.tschopp@bluewin.ch](mailto:sandy.tschopp@bluewin.ch)). Zusammenfassung aus der Studie «Die Generation Y verändert Kultur und Führungsinstrumente von Unternehmen nachhaltig».