

## Kundenorientierte Unternehmensführung

# Wann ist das Gute zu viel?

**Die ausgeprägte Orientierung an den Bedürfnissen ihrer Kunden ist ein Erfolgsfaktor vieler Organisationen. Gerade mittelständische Unternehmen bestehen den Wettbewerb mit Grossunternehmen, indem sie flexibel auf Anliegen einzelner Abnehmer eingehen. «Der Kunde ist König» bildet den Kern dieser Philosophie. Doch kundenorientierte Unternehmensführung birgt einige Herausforderungen.**

von Dr. J.-Michael Gasda (\*)

Dass sich die Leistungsprozesse von Organisationen an potenziellen Kunden orientieren müssen, ist für die meisten Führungskräfte eine Tatsache, die ihr unternehmerisches Handeln bestimmt. Produkte und Dienstleistungen müssen «vermarktbar» sein, wenn der Anbieter nachhaltig wirtschaften möchte. Je stärker sich Angebote im Hinblick auf ihr Preis-Leistungs-Verhältnis an den Erfordernissen einzelner Marktteilnehmer ausrichten, um so eher gelingt es, den Einzelnen als Kunden zu gewinnen. Betriebswirtschaftlich gesehen besteht dann ein Ertragspotenzial, wenn eine Organisation relevante Angebote effizienter («günstiger») realisieren kann als andere Anbieter, und/oder effektiver («einzigerartig»).

### Kundenorientierung als Strategie

Gerade diese «Einzigerartigkeit» versuchen v.a. kleinere Unternehmen zu erreichen, in dem sie auf individuelle Bedürfnisse reagieren. Auch wenn man sich als Konsument eines Produktes oder eines Dienstes bisweilen wünscht, der Anbieter würde intensiver auf die eigenen Anliegen eingehen, so ist es durchaus Praxis, dass einzelne Kunden den

Ausgangspunkt für Fragen der Unternehmensführung bilden, um die Organisation auf die Erfüllung sehr spezifischer Kundenbedürfnisse auszurichten. Wirtschaftlich ist diese Nischenfokussierung erfolgreich, wenn «Kundenorientierung» nicht bedeutet, auf Kundenwünsche (Tenor: «besser & günstiger») unreflektiert einzugehen, sondern ökonomisch abzuwägen: Welche Modifikation der Leistung ermöglichtes, einen in Relation zum Aufwand höheren Verkaufspreis zu erzielen und durch welche Abwandlung können Kosten reduziert werden? Es handelt sich um eine unternehmerische Entscheidung – mit Chancen wie mit Risiken.

### Durchsetzungsfähigkeit erforderlich

Entsprechend hängt der wirtschaftliche Erfolg einer ausgeprägten Kundenorientierung davon ab, wie zutreffend der Entscheider die Bedürfnisse potenzieller Kunden einschätzen und wie er die Leistungserstellung im Hinblick darauf beeinflussen kann. Das Credo lautet: «Wir wollen jedem Kunden ein aus seiner Sicht exzellente Leistung bieten.» Erfolgsvoraussetzungen hierfür sind in vielen mittelständischen Organisationen gegeben. Der Chef hat engen Kontakt zu seinen wichtigsten Kunden, ist über Bedürfnisse am Markt informiert und kann die Leistungserstellung beeinflussen. Entweder weil man als Geschäftsführer die Leistung selbst erbringt, oder aber die Erstellung weitgehend durch ihn organisiert wird. Kurz: Lässt sich die Wertschöpfung relativ zentral und flexibel durch die Unternehmensleitung steuern, so kann die Orientierung an individuellen Bedürfnissen besonders wirtschaftlich sein.

Problematischer wird es, wenn die Leistungsprozesse nicht mehr zentral koordiniert werden können, sondern einzelne Mitarbeiter situativ über die Art und Weise der Leistungserstellung entscheiden müssen (z. B. Mitarbeiter im Hotelbetrieb). In Organisationen, in denen dies der Fall ist, muss die Führungskraft ihrem Namen gerecht werden und Führung bieten, d.h. eine Richtschnur spannen, anhand derer die Mitarbeiter situativ ihr Verhalten ableiten können. Eignet sich hierfür die Massgabe, der einzelne Mitarbeiter möge sein Verhalten an den Bedürfnissen (potenzieller) Kunden ausrichten?

### Strukturen für Mitunternehmertum

Diese kundenorientierte Führungsphilosophie kann für die Mitarbeiter eine Bürde werden: Obliegt es doch dem einzelnen zu entscheiden, wie er seine Handlungen im Hinblick auf die Bedürfnisse von Kunden anzupassen hat, damit dem Unternehmen daraus ein Vorteil entsteht. Gelebte Kundenorientierung verlangt Mitarbeiter vom Typus eines Mitunternehmers, der fallweise über sein Verhalten vor dem Hintergrund eines Wirtschaftlichkeitskalküls entscheidet. Nun soll nicht bestritten werden, dass diese Mitunternehmer durchaus vorhanden sind. Doch scheint die Befürchtung nicht unbegründet, in der Praxis Mitarbeiter durch die vermeintlich schlichte Aufforderung, «sich kundenorientiert zu verhalten», eher zu demotivieren. Dies kann daher rühren, dass die erforderlichen Mittel und Zuständigkeiten dem Einzelnen nicht gegeben sind. Auch muss die Frage gestellt werden, ob Mitarbeiter Anreize zu unternehmerischem Verhalten haben: Werden Mitarbeitern materielle oder immaterielle Anerkennungen zugesprochen für jene Risiken, die sie im Rahmen kundenorientierter Initiativen tragen?


 Nestro AG  
 6301 Zug  
 041/ 726 00 50  
 www.alpha.ch

 Medienart: Print  
 Medientyp: Tages- und Wochenpresse  
 Auflage: 406'971  
 Erscheinungsweise: wöchentlich

 Themen-Nr.: 377.9  
 Abo-Nr.: 377009  
 Seite: 1  
 Fläche: 42'217 mm<sup>2</sup>

### Vertrauen in Exzellenz

Im Bewusstsein, dass die Argumentation eher einem Holzschnitt denn einem epischen Gemälde ähnelt: Eine kundenorientierte Führungsphilosophie scheint nicht für alle Organisationen grundsätzlich geeignet. Dezentrale Leistungsprozesse können nicht direkt gesteuert werden, sondern es müssen Voraussetzungen geschaffen werden, dass eine Selbstorganisation im Sinne der Unternehmensphilosophie stattfinden kann. Dies erfordert bestimmte Strukturen sowie Motivation der Kader- und Fachkräfte. In Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Branche kann es sinnvoll sein, die Füh-

rungsphilosophie nicht explizit auf eine Kundenorientierung auszurichten, sondern eine Exzellenzphilosophie anzuwenden: Die Mitarbeiter werden angehalten, Leistungen so auszuführen, dass sie den Anforderungen eines hypothetischen Kunden gerecht werden. Das Credo lautet: «Wir vollbringen Leistungen, die unser Zielkunde als exzellent bezeichnen würde.» Folgende Hoffnungen sind mit diesem Anspruch verbunden: Er scheint universeller, da er in den Mittelpunkt stellt, womit sich alle Mitarbeiter beschäftigen: den Leistungsprozess. Er scheint verbindlicher, da die Führung Exzellenz benennen muss, damit der Facharbeiter dem Spannungsfeld Kundenwunsch und Unter-

nehmensinteresse entgeht. Und: Er lässt zugleich den Mitunternehmern Freiräume, wie sie den Exzellenzanspruch erfüllen. Die Orientierung an realen Kunden ist keineswegs verboten, sie ist nur klarer verortet: auf Ebene der Unternehmensführung. Es ist ihre Aufgabe, einen Zielkunden festzulegen. Vom einzelnen Kunden zu abstrahieren erfordert Mut und ist bisweilen unbequemer.

(\*) J.-Michael Gasda ist Projektleiter am Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG) und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.  
 Informationen zum Institut: [www.kmu.unig.ch](http://www.kmu.unig.ch)  
 (Joerg-Michael.Gasda@unisg.ch)