



Unternehmer **Thomas Jäger** (links) stellt sich den Wünschen und der Kritik persönlich, ob seine Kunden - wie **Helmut Vennen** (Mitte) - ihre Bestellungen

Foto: Gerald von Forst für impulse

# Nur die Wahrheit

Nur wenige Chefs wissen, was der beste Kritiker ihres Geschäfts wirklich denkt. Wie erfolgreiche Unternehmer ihren Kunden auf den Zahn fühlen.

## zählt

**H**elmut Vennen kniet auf seiner Baustelle vor einem großen Karton. Der Elektromeister zieht einen Gegenstand nach dem anderen heraus, prüft ihn und ordnet ihn einem Arbeitsplatz zu. Schalter, Steckdosen, Stromverteiler oder Befestigungsmaterial werden ausgepackt. Vennen ist hoch konzentriert. Noch konzentrierter als er ist Thomas Jäger, der Lieferant der Kiste. »Wie immer, alles dabei«, sagt Vennen zufrieden. Thomas Jäger, Eigentümer des Elektrotechnikspezialisten Jäger-Direkt, ist noch zufriedener.

Um möglichst nah am Puls seiner Kundschaft zu sein, prüft der Unternehmer aus dem südhessischen Reichelsheim immer wieder selbst, wie seine Ware bei den Handwerkern ankommt. Und wenn einmal etwas schiefgeht, entschuldigt er sich auch persönlich. »Nur so gewinne ich ein Gefühl dafür, wo unsere Kunden der Schuh drückt«.

Kundennähe ist keine Frage der Unternehmensgröße, sondern der Haltung, sagt Roman Becker, Chef des Mainzer Marktforschungsinstituts Forum: »Viele Firmenchefs tun sich schwer, von ihren Kunden ein wirklich offenes Feedback zu verlangen.« Doch das Wagnis lohnt sich, wenn man das Feedback als Schwachstellendetektor nutzt.

Von Helmut Vennen will Jäger beispielsweise nicht nur wissen, ob

die Lieferung vollständig ist. Er nutzt den Besuch auf der Baustelle auch, um zu lernen, wie Handwerker arbeiten, in welcher Reihenfolge sie seine Produkte wo brauchen, ob besondere Verpackungen benötigt werden oder nicht. »So lerne ich, wie wir unsere Lieferungen noch gezielter auf die individuellen Bedürfnisse der Elektroinstallateure zuschneiden können«, meint der Unternehmer.

So hat Jäger aufgrund seiner Beobachtungen Kartongrößen ändern lassen oder für die Vereinfachung von Montagen gesorgt. »Eine kleine Anpassung im Warenfluss kann die Aufträge und damit die Abschlussrechnung meiner Kunden erheblich beschleunigen«, erklärt er. Dass das Kundenbeziehungsmanagement des Mittelständlers aufgeht, zeigt sein dritter Platz beim impulse-Wettbewerb »Deutschlands Kundenchampions 2008« (siehe »Aufruf zum Wettbewerb«).

Andreas Sandmann liefert das Musterbeispiel für Kundennähe in einem großen Unternehmen. Anfang Juni hießen seine Stationen Ulm, Würzburg, Gießen, Berlin. Wie schon oft zuvor war der Obi-Deutschland-Chef auf Tour durch das Filialnetz, das über 335 Standorte verfügt. Sandmann prüft nicht nur die Sauberkeit, die Präsenz der Mitarbeiter oder die Präsentation der über 70000 Produkte. Es geht ihm vor allem um den ▶

der eigenen Kundschaft - und prüft vollständig und unversehrt erhalten.

## Was die Kunden wirklich denken - und wie Sie es herausfinden

Sieben Erfolgsregeln für Unternehmer, die sich ein ehrliches Feedback von ihrer Kundschaft wünschen.

### Befragungen organisieren

Auch wenn sie kein vollständiges Bild abgeben, so sind sie doch in den meisten Firmen unverzichtbar. Denn Umfragen oder bei Spezialisten in Auftrag gegebene Testkäufe liefern vielfältige Erkenntnisse über das eigene Geschäft. Wichtig ist, dass die Befragungen regelmäßig durchgeführt, ständig andere Perspektiven behandelt und die Antworten anonymisiert werden. Das stützt die Beteiligungsbereitschaft.

### Beziehungen pflegen

Was sie wirklich meinen, verraten Kunden nur in einer Atmosphäre des Vertrauens. Wer wissen will, was die Käufer denken, muss mit ihnen in direkten Kontakt treten und Beziehungen aufbauen. Dies kann über regelmäßige Firmenbesuche, Geschäftsessen und Messetreffen weit hinausgehen. So pflegen erfolgreiche Firmenchefs mit wichtigen Kunden auch im privaten Umfeld Kontakte - etwa beim Golf.

### Transparenz vorleben

Wer sich Offenheit wünscht, muss sie selbst praktizieren. Nur so kann sich auch der Kunde oder Verhandlungspartner darauf einlassen. Und Chefs bewahren so ihre Unabhängigkeit in allen Geschäften. In der Praxis heißt das, bei Auftragsverhandlungen sollten Sie von Beginn an mit offenen Karten spielen. Das Erläutern der eigenen Preisgestaltung und der Kostenstruktur zählt ebenso dazu wie das klare Äußern von Erwartungen an die Zusammenarbeit.

### Fehler eingestehen

Ein Tabuthema in vielen Unternehmen. Wer aber nicht zu eigenen Fehlern stehen kann, wird auch nicht die Wahrheit von seinen Kunden hören. Die wären

vielleicht gerne dazu bereit, merken aber schnell, wenn der Unternehmer es überhaupt nicht darauf anlegt. Chefs sollten sich daher für ein Betriebsklima stark machen, in dem alle offen mit eigenen Fehlentscheidungen und Mängeln umgehen. Diese Atmosphäre des Hörens auf die Meinung anderer überträgt sich automatisch auf die Kunden.

### Kundenworkshops veranstalten

Eine wirksame Maßnahme, um neue Ideen zu generieren. Wer nicht zu den Kunden gehen kann, holt sie sich am besten ins Haus. In regelmäßigen Workshops können Firmenchefs am leichtesten erfahren, was ihre Käufer kritisieren, welche Bedürfnisse sie haben und wie sich diese umsetzen lassen. Dieser konzentrierte Austausch ermöglicht sogar das Entwickeln neuer Produkte oder Geschäftsfelder.

### Ins Alltagsgeschäft einklinken

Chefs, die sich nicht allein auf die Einschätzung der Mitarbeiter verlassen wollen, werden am besten selbst aktiv. In persönlichen Verkaufs- oder Beratungsgesprächen können sie sich ein Bild über die Mitteilungsbereitschaft ihrer Käufer machen und Defizite im Service aufdecken. Manchmal reicht dafür auch der Gang durch den Betrieb oder die Verkaufsräume.

### Mehrwert schaffen

Unternehmen erhalten dann einen Vertrauensvorsprung, wenn sich die Kunden ernst genommen fühlen. Das heißt, sie wollen mit ihren eigenen Anliegen, Kaufmotiven und Herausforderungen wie etwa der eigenen Vermarktung verstanden werden. Firmen, die sich darauf einlassen, erhalten zwangsläufig ein offenes Feedback.

Umgang mit den Kunden. Und so springt er bei seinen Ferialtours auch einmal selbst als Verkäufer ein, berät Kunden bei der Produktwahl oder tauscht sich mit ihnen über die Qualität des Baumarkts aus.

Nicht nur im Endkundengeschäft ist die Chefvisite angesagt. »Ich bin bei den ersten Gesprächen mit unseren Auftraggebern immer dabei«, sagt Bernd Auchmann, Inhaber der Wiener A & R Tech GmbH, die vor allem an deutsche Unternehmen Teile für Nahverkehrsfahrzeuge liefert. »Wenn ich einen Auftrag annehme, muss ich ihn gerne machen, deshalb ist der direkte Kontakt wichtig«, erklärt der Chef des 30-Mann-Betriebs.

### Klare Ansage

Ehrlichkeit ist dabei für den 54-jährigen Auchmann oberstes Gebot. Auf unerfüllbare Entwicklungszeiten lässt er sich genauso wenig ein wie auf unrealistische Kundenforderungen. So hat er Ende 2007 das Lieferziel eines Auftraggebers in Kassel für seine innovative Steuerung für Straßenbahnen zurückgewiesen. Stattdessen hat Auchmann alle beteiligten Unternehmen an einen Tisch geholt, um eine gemeinsame, für alle tragbare Lösung zu finden. Mit Erfolg. Das Personal wurde aufgestockt, die Termine wurden neu gesetzt. »Jetzt ziehen alle an einem Strang, und wir sind im vorgesehenen Plan bis zur Fertigstellung des Projekts im Herbst«, sagt der Wiener.

Unternehmer können selbst viel tun, um ihre Geschäftspartner für die neue Offenheit zu begeistern (siehe »Was die Kunden wirklich denken«). Erzwingen lässt sich das jedoch nicht. Die Erfahrung hat Karl Hacker, Chef der Hacker-Feinmechanik im bayerischen Offenberg, oft gemacht. »Ehrliche Kundenkontakte wachsen über Jahre«, betont er. Das klappt nur, wenn der Firmenchef und seine Mitarbeiter diese Offenheit sowohl nach innen als auch nach außen leben. Hacker scheut sich nicht, seine Leute in die Schranken zu weisen, wenn



Er sagt Kunden und Mitarbeitern klar die Meinung - und die revanchieren sich. So erfährt Firmenchef Karl Hacker direkt, ob etwas anliegt.

Deutschlands  
Kundenchampions  
2009 **impulse**

## Aufruf zum Wettbewerb

Bewerben Sie sich jetzt für die nächste Runde.

### Auszeichnung

Die 50 Firmen mit dem besten Kundenbeziehungsmanagement werden in **impulse** veröffentlicht und erhalten das Gütesiegel »Deutschlands Kundenchampions«.

### Ablauf

Grundlage des Rankings von **impulse**, Forum Marktforschung und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) ist ein mehrstufiger Prozess: eine Selbstbewertung anhand eines ausführlichen Fragenkatalogs, eine Erhebung unter 100 Kunden der Firma und eine Fremdbewertung der in diesen Stufen ermittelten Top Ten durch DGQ-Experten. Je nach Leistungspaket kostet die Teilnahme ab 2950 Euro. Darin enthalten ist ein Benchmark-Bericht über alle Teilnehmer.

### Anmeldung

Teilnehmen können alle in Deutschland ansässigen Firmen mit mindestens zehn Mitarbeitern → [www.impulse.de/kundenchampions](http://www.impulse.de/kundenchampions)  
Anmeldeschluss: 19. Dezember 2008

**WWW. impulse.de**

**/kundenchampions** Erfahren Sie alles Wichtige rund um den bundesweiten Wettbewerb, und machen Sie mit.

einmal etwas schiefeht. Genauso wenig zögert er, Kunden klarzumachen, dass er sich kaufmännisch nicht erpressen lässt.

Vor allem aber stellt er sich seinen eigenen Fehleinschätzungen, ohne zu zögern. Wie etwa 1996, in der größten Firmenkrise. Da sprang ein Kunde ab, mit dem Hacker rund 40 Prozent seines Umsatzes erwirtschaftete. Der Unternehmer änderte sofort seine Strategie. Er reduzierte zunächst die Kapazitäten und achtete von da an darauf, dass kein Kunde mehr als zehn Prozent des Umsatzes einbringt.

Wer offen mit eigenen Fehlern umgeht, bekommt von seinen Käufern auch zu hören, wenn und wo etwas hakt. Thomas Jäger lädt mindestens zweimal im Jahr bis zu zehn Kunden zu Workshops mit Führungskräften ein. Außerdem lässt er seine Kundschaft regelmäßig schriftlich befragen. Der persönliche Kontakt aber, sagt der Unternehmer, habe für ihn immer Priorität. »Reinen Wein kriege ich von meinen Schlüsselkunden meist nur im Vier-Augen-Gespräch eingeschenkt.«

Erik Prochnow [ressort.management@impulse.de](mailto:ressort.management@impulse.de)