

Herzenssache Kunde

Das ist der Hammer

Edgar K. Geffroy ist einer der prominentesten Vordenker für kundenzentrierte Unternehmensführung. Am 18. Juni wird der international gefragte Redner auf der dritten callcenter@work, dem Praktikertreffen der buw consulting GmbH, sprechen. Im Interview mit dem Kundenmacher gibt Edgar K. Geffroy bereits vorab einen kleinen Einblick in seine Themenwelt, die er seit Erscheinen seines Bestsellers „Das Einzige, was stört, ist der Kunde“ vor 20 Jahren maßgeblich geprägt hat.

DUW: Wie kam es zum Titel Ihres aktuellen Buchs „Herzenssache Kunde“?

Edgar K. Geffroy: Viele meiner Ideen entstammen aus der Arbeit mit meinen Kunden, und auch hier war es so. Das Unternehmen Generali hat für sich als ganz zentrales Zukunftsthema die Kompetenz im Umgang mit dem Kunden definiert. Künftig will man dort keine Produkte mehr verkaufen. Vielmehr will man helfen, dass die eigenen Kunden besser leben können. Um diese Vision in die Organisation zu tragen, fand unter anderem eine Veranstaltung für 100 Generali-Führungskräfte statt.

Bei der Ergebnispräsentation aus einem der Workshops sagte ein Gruppensprecher:

„Wenn wir das ganz ernst nehmen wollen, müssen wir das Thema Kunde zu unserer Herzenssache machen.“ Mit einem Mal war dieses Momentum im Raum, und ich hatte den Titel zu meinem Buch.

DUW: Ist es nicht bemerkenswert, dass wir, obwohl das Thema Kundenorientierung nicht neu ist, immer wieder darüber reden müssen? Warum ist das so?

Geffroy: Solange Unternehmen nichts ändern müssen, werden sie es auch nicht tun. Mein Buch „Das Einzige, was stört, ist der Kunde“, habe ich genau vor 20 Jahren verfasst. In dem steht eigentlich alles drin, was auch jetzt gilt. Natürlich habe ich den Inhalt etwas modernisiert in Richtung Internet, aber die Grundlagen sind unverrückbar: Es geht um den Klienten, um den einzelnen Kunden, der im Mittelpunkt steht. Es geht um individuelle Lösungen, nicht um Produkte. Das galt schon vor 20 Jahren, und in den Neunzigern ist auch viel zum Thema Kundenorientierung passiert. Doch dann gab es eine neue Strömung in Richtung Kostenführerschaft. Unternehmen haben sich

auf Zahlen, Daten und Fakten konzentriert und dabei den Kunden zunehmend vergessen. Jetzt ist allerdings ein Paradigmenwechsel in der Kundenorientierung angesagt, und ich kann jedem Unternehmen nur raten, sich intensiv mit den Implikationen zu beschäftigen. In den letzten sieben Jahren hat die Konjunktur mitgespielt, darum hatten die Fehler im Umgang mit dem Kunden kaum merkliche Folgen. Doch die alten Rahmenbedingungen gelten nicht mehr. Heutige Kunden sind emanzipiert: Sie haben die Macht, sie haben das Internet, sie haben jede verfügbare Information. Wenn jetzt die Konjunktur dramatisch zurückgeht, wovon ich in diesem Jahr ausgehe, dann werden sich diese Fehler bemerkbar machen. Das kann für ein Unternehmen das Todesurteil sein.

DUW: Ihre Idee des „Clienting“ soll Unternehmen fit für diese Zukunft machen. Was verbirgt sich hinter dem Begriff?

Geffroy: „Clienting ersetzt Marketing“, so beschreibt es ein weiterer früher Buchtitel von mir. Das war provokant formuliert, aber schon damals funktionierten die klassischen Marketing-Massenbotschaften nicht mehr optimal. Der Kunde oder Klient – englisch „Client“ – will es individuell haben. Das erste Element des Clienting lautet: „Geht auf den individuellen Kunden individuell zu.“ Das war damals meine These, nur gab es einige der dafür nötigen Technologien einfach noch nicht. Inzwischen leben wir bereits in einer Unikatwelt. Man bekommt beispielsweise individuelle Markenschuhe ebenso wie individualisierte T-Shirts oder selbst konfiguriertes Müsli.

Der zweite zentrale Ansatz des Clienting lautet: „Stell den Menschen in den Mittelpunkt und nicht die Vermarktung von Produkten.“ Meiner Meinung nach halten sich heute noch 90 Prozent der Unternehmen nicht daran.

Das dritte Element ist die Idee des partnerschaftlichen Denkens. Wenn Sie bereit sind, in einer Partnerschaft auch mal in Vorleistung zu gehen, dann macht sich das mittel- und langfristig bezahlt. Dieser Ansatz vereint ein gewisses ethisches Konzept mit einer klugen Strategie: je höher der Nutzen für den Kunden, desto höher der unternehmerische Profit.

Der vierte Punkt des Clienting lautet: Nicht der Kundenzufriedenheitsindex entscheidet, sondern der Beziehungsindex. Wie hoch ist die Beziehungsqualität zu Ihren Kunden? Und was muss ich tun, um diesen Index weiter zu erhöhen? Das sind bis heute vier ganz zentrale Säulen des Clientingkonzepts.

DUW: In Ihrem aktuellen Buch sprechen Sie ja von den sieben Schlüsseln zum Erfolg. Können Sie die für unsere Leser auflisten?

Geffroy: Na klar.

1. Partner statt Kunde: Sehen Sie Ihren Kunden als Partner.
2. Marktplätze statt Vertriebswege: Schaffen Sie bei sich Räume der Begegnung, in denen Menschen zusammenkommen.
3. Verblüffung statt Kundenzufriedenheit: Kundenzufriedenheit funktioniert nicht. Sie müssen den Kunden positiv verblüffen.
4. Beziehung statt Verkauf: Stellen Sie die Beziehung in den Mittelpunkt, dann ist das Verkaufen einfach einfacher.
5. Individualität statt Masse: Was unterscheidet Sie? Wo haben Sie eine höhere Spannungsbilanz als Ihre Wettbewerber? Stellen Sie Ihren USP in den Vordergrund.
6. Fähigkeiten statt Produkte: Wo liegen Ihre Skills?
7. Helfen statt dienen. Dienen = Service findet nicht auf Augenhöhe statt. Helfen geschieht hingegen auf Augenhöhe. Lieber in einem Punkt helfen, als in zehn Punkten dienen.

DUW: Bereiten Sie die Einhaltung einer dieser Regeln mehr Schwierigkeiten als andere?

Geffroy: Ungeachtet dieser Regeln müssen Firmen heutzutage konsequent von außen nach innen denken. Das fällt vielen Organisationen schwer, aber einige Unternehmen schaffen das schon jetzt sensationell gut. Bei Dell etwa gibt es einen Chief Listening Officer. Sein offizieller Job: zuhören, was Kunden sagen und denken.



Treffen Sie Edgar K. Geffroy

Wenn wir Ihr Interesse an einem Vortrag von Edgar K. Geffroy geweckt haben, freuen wir uns, Sie im Rahmen der diesjährigen **callcenter@work** am **18. Juni 2015** zu begrüßen. Erörtern Sie gemeinsam mit Callcenter-Praktikern Themen und entdecken Sie Impulse. Hier können Sie sich anmelden: <https://buw-consulting.com/callcenter-at-work/anmeldung-callcenterwork/>



Generell gilt jedoch, dass Unternehmen, je größer sie werden, natürlich desto zahlengetriebener sind. Ich habe jüngst einem Dax-Konzern erklären wollen, er müsse mehr in den Kunden investieren. Dann habe ich entdeckt, dass es in dieser Firma nicht einmal Vertrieb und Marketing schaffen, sich an einen Tisch zu setzen und über Lösungen für den Kunden zu sprechen. Es gibt überall Mauern, und das ist der eigentliche Hammer bei der ganzen Geschichte. Die Unternehmen haben anscheinend Angst vor den Kunden, weil diese ja mit Ideen kommen könnten, deren Umsetzung Arbeit macht.

BUW: Wie kann man so einen Zustand beenden?

Geffroy: Eigentlich müsste mein Thema „Herzessache Mitarbeiter“ heißen, denn eine Idee kann noch so schön sein – wenn Ihre Mitarbeiter nicht mitziehen, sind Sie verloren. Wollen Sie die angeführten Themen umsetzen und den Kunden zur Herzessache machen, müssen Sie zuerst die Mitarbeiter erreichen. Letzten Endes spreche ich über die Veränderung des Mindsets einer Organisation und eine andere Sicht und Einstellung der Belegschaft bezogen auf den Kunden. Das ist der zentrale Hebel.

BUW: Sie werden auf der dritten Auflage der **callcenter@work** am 18. Juni 2015 in Münster sprechen. Wenn Sie dort

nur einen Satz sagen könnten, was wäre Ihre Botschaft?

Geffroy: Ihr müsst von außen nach innen denken, andernfalls werdet ihr verschwinden oder ausgetauscht werden!

BUW: Was wird sich in den nächsten zehn bis 20 Jahren im Kundenmanagement ändern?

Geffroy: Zwar gehen auch 20 Jahre schnell vorbei. Aber bereits in fünf Jahren wird man darüber lachen, wie wir heute das Internet betrachten – nicht zuletzt unter Kundengesichtspunkten. Immer noch wird das Intelligenzpotenzial des Internets völlig unterschätzt. Unter anderem werden persönliche Profile dazu führen, dass man als Verbraucher konstruktive Vorschläge und Lösungen erhält.

Außerdem wird sich der besagte Individualisierungstrend festigen und die Art der Unternehmen verändern, auf den einzelnen Menschen einzugehen, Beziehungen zu ihm aufzubauen und ihm – ganz egal ob online oder offline – zu begegnen. Firmen glauben immer, man müsste das differenzieren, aber dem Kunden ist das doch egal. Er greift zu dem Kanal, der ihm in seiner Situation Vorteile bringt, sei es das Telefon, das Internet oder eben das

persönliche Gespräch. Kunden werden ihren persönlichen Gesprächspartner rund um die Uhr haben und mit ihm auf eine ganz natürliche Art und Weise kommunizieren – auch per Videotelefonie. Ergänzend oder substituierend zu Callcentern werden also Videocenter entstehen. Dafür gibt es bereits Konzepte und Pilotprojekte. Als Kunde werden Sie im Umgang mit Anbietern viel mehr Menschlichkeit, viel mehr Intuition, viel mehr Empathie erleben. Das sind aus meiner Kundensicht heraus ein paar sehr spannende Entwicklungen.

BUW: Eine spannende und zuversichtlich stimmende Zukunftsvision ...

Geffroy: Bedenken Sie immer, wir haben erst die Stunde null in der Kundenorientierung. Umso größer sind die Chancen für die First Mover, die als Erste mit dem Kunden wirklich anders umgehen und ihn zu ihrer Herzessache machen.

BUW: Herr Geffroy, haben Sie vielen Dank für diese interessanten Einblicke, wir freuen uns auf Ihren Besuch auf der **callcenter@work**!