

## Konkretes Praxis-Beispiel eines Organisationscoachings

*aus meinem Buch „Von Kollegen zur Erfolgsmannschaft“*

### Aber der Kunde ...

In Einzel- und Teamcoachings bin ich immer hellhörig geworden bei Sätzen wie: Die Kundenzufriedenheit ist das Wichtigste, wir müssen Sonderlösungen für die Kunden finden, wenn der Kunde was braucht, müssen wir sofort ... Aber der Kunde hat doch ... Dem Kunden, der am lautesten hustete oder gar schrie und wo die Not scheinbar am größten war, dem wurde am schnellsten geholfen. Für Kunden, die außerhalb der Standardmaschinen eine besondere Anforderung hatten, wurde „wer weiß was“ auf die Beine gestellt, um eine Lösung zu finden. Da stellte sich dann schon manchmal die Frage, ob der Aufwand noch im Verhältnis zum Ertrag stand. Der Kunde ist wichtig, keine Frage, aber ist der Kunde wirklich König? Sagt er, was er haben will, und die Untertanen flitzen? Es kann doch nicht sein, dass die Kunden die Firma steuern!

Zusammen mit einigen Steuerungskräften sind wir der Sache auf den Grund gegangen. Darunter lag eine ungünstige Überzeugung über sich selbst als Firma: „Wir müssen uns für die Kunden verbiegen, sonst verlieren wir sie.“ Damit sind sie nicht die Einzigen – diese Einstellung haben wahrscheinlich noch sehr viele andere Firmen. Neben der Angst kam damit noch ein weiterer begrenzender Standpunkt zum Ausdruck: **Mangel-Denken** – es sind nicht genug Kunden für alle da, sonst werden sie von der Konkurrenz weggeschnappt. Im Mangel-Denken strebt man nach Fülle. Auch das ist ein enormer Antrieb. Aber wenn man sich nicht bewusst ist oder nicht bewusst werden will, dass schon ganz viel da ist und man sich im Vergleich zu früher immer weiter verbessert hat, **ist es nie genug**: nicht genug Kunden, nicht genug Aufträge, nicht genug Gewinn, nicht genug Zeit und die Produkte sind auch nicht gut genug. In diesem Denken wäre auch ein Zielerreichungsgrad von 120% nicht gut genug!

Wenn man keine Frage über sich als Firma und über die Produkte hat und man stattdessen überzeugt ist, dass sie gut sind, dann wollen die Kunden die Produkte haben und mit der Firma zusammenarbeiten. Damit steht man auf dem Standpunkt der Fülle. Deshalb kann man sich aber trotzdem weiterentwickeln! Das beste Beispiel dafür ist Steve Jobs von Apple. In seiner legendären Produktpräsentation des iPhone in 2007 schwang so viel glaubwürdige Überzeugung und Souveränität mit, dass die Kunden Apple die Bude einrannten.

Ich fragte die Steuerungskräfte: „Warum sucht ihr euch nicht die Kunden, die mit euch klar und verbindlich kommunizieren und getroffene Vereinbarungen einhalten? Dafür braucht ihr **Bedingungen für die Zusammenarbeit**. Zum einen eure Bedingungen, die eure Kunden erfüllen. Und zum anderen die Bedingungen des Kunden, die ihr nach Einschätzung eurer Kapazitäten bereit seid, zu erfüllen. Auf diesem Fülle-Standpunkt ist eine Verhandlung dann ein Austausch von Bedingungen und nicht ein Austausch von Ansprüchen oder Forderungen, wo womöglich einer verliert oder klein beigt. Gewinner-Geist bedeutet ja auch, dass ihr mit den Kunden gewinnen wollt und die Kunden mit euch. Dafür müsst ihr vorher aber die Bedingungen definieren, denn Bedingungen dienen der Sicherheit und schützen vor unangenehmen Überraschungen.“ Das haben wir dann gemacht.

Zuerst brauchten wir in Ergänzung zum Visions-Workshop Klarheit darüber, wie sie von den Kunden gesehen werden wollten: als lösungsorientierter Partner und kompetenter Experte, innovativ, verlässlich, fair, integer, zukunftssicher und als Global Player.

Aus diesem Selbstverständnis heraus war es einfacher, Definitionen aufgrund folgender Fragestellungen aufzulisten:

- 1) Wie soll der optimale Kunde für uns sein?
- 2) Wie soll der optimale CO (Vertriebler) für uns sein, der im Normalfall ja direkt mit dem Endkunden verhandelt?
- 3) Was sind unsere verhandelbaren Bedingungen mit Kunden oder COs?
- 4) Was sind dagegen unsere nicht verhandelbaren Bedingungen, also K-o.-Kriterien?

Diese Antworten aufzuschreiben hat ganz viel Klarheit und Ausrichtung gebracht, was für ihr Handeln okay ist und ab wann sie vorher deutlich Nein sagen. Diese Definitionen sind dann als Richtlinie an alle Steuerungskräfte weitergeleitet worden,

die dann mit entsprechender Erläuterung an die Mitarbeiter mit Kundenkontakt verteilt wurden.

Am Ende dieses Workshops sagte ich:

„Und die Kunden, die eure Bedingungen nicht erfüllen wollen, solltet ihr loslassen – im Vertrauen darauf, dass auf dem Standpunkt der Fülle neue Kunden kommen, mit denen ihr klar und verbindlich kommunizieren könnt und mit denen die Zusammenarbeit Spaß macht.“