

In seiner sonntäglichen Kolumne «Böse Worte» spiest der Organisationspsychologe Felix Frei mit spitzer Feder und manchmal böser Zunge zeitgeistige Begriffe aus der Managersprache auf.

Böse Worte · 3. Juni 2018

Kundenorientierung

Wenn es in der Top-Ten-Liste des Managementvokabulars einen Mega-Hit gibt, dann ist das zweifellos «Kundenorientierung». Kein Managementlehrbuch, keine Firmenvision, keine Führungsgrundsätze, wo nicht das hohe Lied der Kundenorientierung gesungen würde. Das ist auch nicht verwunderlich, wenn wir uns vor Augen halten, warum es überhaupt Unternehmen gibt: Weil es in einer modernen Gesellschaft keine Selbstversorgung mehr gibt, sondern eine Arbeitsteilung zur Erzeugung unterschiedlichster Güter. Nur weil jemand bereit ist, für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu bezahlen, können Unternehmen existieren. Dieser Jemand heisst Kunde.

Um es klarzustellen: Unternehmen existieren nicht, um Investoren glücklich zu machen. Aber da sie in der Regel Kapital brauchen, ist es besser, so zu wirtschaften, dass die Investoren glücklich sind. Doch Kapital ist nur ein notwendiges Mittel eines Unternehmens. Nicht sein Zweck. Sein Zweck ist die Befriedigung von Bedürfnissen von zahlungsbereiten Kunden.

Kundenorientierung heisst nicht: die Kunden darüber zu orientieren, welches die internen Abläufe sind, an die sie sich gefälligst zu halten haben. Auch wenn Sie und ich das fast täglich irgendwo exakt so erleben, wenn wir selbst grad in der Rolle des Kunden sind.

Kundenorientierung heisst umgekehrt auch nicht, einfach alles für den Kunden zu tun. Denn Kunden sind nicht Geschenkkempfänger, sondern Empfänger von Leistungen, für die sie zu bezahlen bereit sind. Freilich sollten wir nicht kleinkrämerisch darauf achten, nur das zu tun, was auch tatsächlich bezahlt wird. Die Kundenbeziehung muss sich insgesamt bezahlt machen.

Kundenorientierung darf ebenfalls nicht heissen, für VIPITOs zu arbeiten – obwohl Sie fast täglich für diese arbeiten, statt für die Kunden. VIPITOs sind «Very Important Persons In The Organization». Ihr Chef. Oder dessen Chef. Der alleroberste Chef sowieso. Auch wenn Sie vermutlich in Ihrer Karriere prima damit fahren, diese VIPITOs nach dem Grundsatz «Der Kunde ist König» zu behandeln, ist das dennoch keine Kundenorientierung.

Um herauszufinden, wie es mit der Kundenorientierung in einem Unternehmen steht, bieten sich zwei Wege an. Von aussen – wenn man in der Rolle des Kunden ist: Dieser Weg ist einfach und biblisch: «An ihren Früchten sollt ihr sie erkennen» (Matthäus 7,16). Von innen – wenn man Teil des Unternehmens ist: Das ist schwieriger. Als Faustregel bewährt sich: Je häufiger «Kundenorientierung» geschrieben steht, desto unwichtiger ist Kundenorientierung.