

# (QUALITÄTS-)ERGEBNISSE SIND DER SCHLÜSSEL ZUM VERTRAUEN

Ohne das Vertrauen der Kunden ist alles andere bedeutungslos. Der Weg in die Mittelmäßigkeit erstickt das menschliche Potenzial. **TEXT CHRISTIAN HÖGER, HÖGER CONSULTING**

In einem Verdrängungsmarkt wie dem der Gebäudereiniger, wo mehrere Tausend Firmen um neue Kunden werben, stellen sich folgende Fragen: „Wer läuft wem nach?“ Diese Frage müssen wir lösen! Jeder, der schon verkauft hat, kennt den großen Unterschied: Morgens stehen schon 10 Leute vor der Tür und möchten gern dein Kunde sein. Oder: Du stehst morgens auf und weißt nicht einmal, wo du anrufen sollst, damit du einen Termin bekommst. Das führt zur zweiten Frage: „Was haben andere Menschen davon, dass es mich und unser Unternehmen gibt?“ Wie werde ich so attraktiv, dass andere Menschen auf mich zukommen und sagen: „Ich möchte gerne mit dir arbeiten, ich möchte gerne dein Kunde sein!“ Was erleben Menschen, wenn sie MIR begegnen? Die aktuellen Zauberwörter und Erfolgsschlüssel sind Kundenerlebnis und Empfehlungen.

Und alles beginnt bei MIR. Will ich erfolgreich werden und wenn ja warum? Und letztlich die Frage: Wer bin ich? Wozu bin ich berufen, wo liegen meine Talente und meine Fähigkeiten, was sind meine Träume, Visionen und Ziele? Und: Wieso sollen Kunden meine Nähe suchen? Damit ich keinem mehr nachlaufen muss und das Leben dadurch viel einfacher wird.

Doch wo ist meine Zielgruppe? Wir haben zu viele ähnliche Firmen, die ähnliche und ähnlich ausgebildete Mitarbeiter beschäftigen, die ähnliche Arbeiten durch-



führen. Sie haben ähnliche Ideen und produzieren ähnliche Dinge zu ähnlichen Preisen in ähnlicher Qualität. Sogar die Kundenbetreuung ist ähnlich. Wer hier dazugehört, wird es künftig schwer haben.

VERTRAUEN = SCHNELLIGKEIT UND KOSTENSENKUNG. UND WIRKT IMMER.

Der größte Engpass ist heute „Vertrauen“. Vertrauen, die Basis jedes positiven und erfolgreichen menschlichen Zusammenwirkens und Kommunizierens, wirkt sich immer auf die Schnelligkeit und die Kosten aus. Wenn das Vertrauen wächst, steigt auch die Schnelligkeit und die Kosten sinken! Fehlt es, bedeutet dies: Dinge gestalten sich schwieriger, als sie sind, Zusammenarbeit wird durch Reibungsverluste geprägt, nichts geht wirklich voran – und es macht keinen Spaß! Zu wenig Vertrauen erzeugt versteckte Agenden, strategische Winkelzüge, zwischenmenschliche Kon-

flikte, Rivalität zwischen den Abteilungen, Gewinn/Verlust-Denken und eine auf Selbstverteidigung ausgerichtete Kommunikation. Geringes Vertrauen reduziert einfach alles – jede Entscheidung, jede Kommunikation und jede Beziehung. Der wichtigste Schlüssel zum Aufbau von Vertrauen sind „Ergebnisse“. Ergebnissebau-

en Loyalität zu einer Marke auf und tragen zu einem ausgeprägten Gewinn-Gewinn-Denken bei. Im Bereich der Reinigung konnte dies mit dem Konzept der „Ergebnisorientierten Reinigung“ auch in der heutigen Wirtschaftssituation eindeutig und nachvollziehbar gelebt werden und brachte eine Gewinn-Gewinn-Gewinn-Situation. Natürlich gibt es auch Menschen, die dieses Vertrauen missbrauchen, aber die ganz große Mehrheit tut das nicht und reagiert sehr positiv darauf. Diese Menschen brauchen keine „Kontrolle“, um motiviert zu sein (s. auch „Schlusswort“, S. 42), sie sind von sich aus engagiert und wollen Erwartungen erfüllen. Vertrauen wirkt immer.

„WIE WICHTIG SIND DIR DIE ZIELE DEINER KUNDEN?“

Mit meinem Seminar „Engpasskonzentrierte Strategie (EKS)“ konfrontiere ich interessierte Unternehmer mit der Frage: „Wie wichtig sind dir die Ziele deiner Kunden?“

Die meisten hören diese Frage zum ersten Mal, finden sie in der Regel sehr spannend und beginnen, sich damit ernsthaft zu beschäftigen. Wir sind in der Dienstleistung tätig, das heißt, es vertrauen sich Menschen gegenseitig. Vertrauen wird missbraucht, wenn die Unternehmer die Ziele und Probleme der Kunden nicht ernst nehmen bzw. daran gar nicht interessiert sind. Die EKS beschäftigt sich genau mit diesem Thema, mit dem tatsächlichen Minimumfaktor und dem kybernetisch effektivsten Punkt, um dadurch den gewünschten Marktvorsprung zu erzielen. Ist dieses Gedankengut einmal gefunden und erkannt, wird dies von den Mitarbeitern übernommen und beim und mit dem Kunden aktiv umgesetzt. Dadurch rückt der Kunde in den Mittelpunkt, der Unternehmer investiert sich in die Mitarbeiter und die Mitarbeiter investieren sich in den Kunden. Aktuell investieren sich die Unternehmer oft am Mitarbeiter vorbei direkt in den Kunden und erwarten dann vom Mitarbeiter, dass er sich beim Kunden etabliert. Gefragt sind Unternehmer und Mitarbeiter, die neugierig sind, die offen sind, als Dienstleister erfolgreich sein wollen und darin ihre eigene Berufung sehen.

#### ATTRAKTIVITÄT = GEWINN

Noch einmal zurück zu der Frage: Wie werde ich so attraktiv, dass andere Menschen auf mich zukommen und mein Kunde sein möchten? Je mehr andere Menschen etwas davon haben, dass es dich gibt, je mehr sie erleben, wenn sie dir begegnen, umso größer ist die Attraktivität.

- ▶ Wenn die Attraktivität steigt, steigt die Anziehungskraft - automatisch
- ▶ Wenn die Anziehungskraft steigt, steigt die Nachfrage
- ▶ Wenn die Nachfrage steigt, steigt die Stückzahl
- ▶ Wenn die Stückzahl steigt, steigt die Produktivität

- ▶ Wenn die Produktivität steigt, steigt die Kostenbesserung
  - ▶ Wenn die Kostenbesserung steigt, steigt der Gewinn
  - ▶ Steigt der Gewinn, steigt die Liquidität
- Alles was Attraktivität bringt, bringt Geld.  
Alles was Attraktivität kostet, kostet Geld.

#### ERFOLGREICH IST, WER INVESTIERT

Die Menschen suchen nicht freiwillig deine Nähe, die entscheidende Frage ist, mit

welchem Mindset du hinausgehst. Gehst du hinaus mit der Denke, einen Kunden finden zu müssen, weil du Geld brauchst, oder mit der Denke, wie du einen Menschen bereichern kannst? Wenn du gibst, setzt du einen Multiplikationsprozess in Gang, wenn du aber wegnimmst, hast du immer nur das, was du anderen weggenommen hast, und es gibt keine Multiplikation in deinem Leben. Der erfolgreiche Mensch ist immer der, der gibt, der investiert.



Christian Höger

# IST KONTROLLE NOCH ZEITGEMÄSS?

Je stärker das Management kontrolliert, desto mehr ruft es Verhaltensformen hervor, die noch mehr Kontrolle und Management erfordern.

**V**iel zu viele unserer heute gängigen Managementpraktiken stammen noch aus einer früheren Zeit und passen heute nicht mehr. Zum Beispiel die Überzeugung, dass Mitarbeiter kontrolliert und gemanagt werden müssen. Oder die Ansicht, dass Menschen ein Kostenfaktor sind. Maschinen erscheinen in der Bilanz als Investition, Menschen werden aber als Ausgabe gerechnet. Und noch vieles mehr.

Das Problem ist, dass die Manager das Kontrollmodell auf alles und jeden anwenden. Da viele, die Autoritätspositionen innehaben, den wirklichen Wert und das wahre Potenzial ihrer Leute nicht erkennen und die Natur des Menschen nicht richtig verstehen, managen sie ihre Leute wie Dinge. Doch so lassen sich die Motivationen und Talente der Menschen nicht erschließen. Was passiert, wenn wir unsere halbwüchsigen Kinder wie Dinge behandeln? Es führt zur Entfremdung und Kränkung, es kommt zu geringerem Vertrauen, Streit und Auflehnung. Was passiert, wenn man Menschen wie Dinge behandelt? Sie verlieren den Glauben und das Vertrauen und warten nur mehr auf Befehle von „oben“.

Nur, wenn wir den Menschen wieder in den Mittelpunkt stellen, werden wir sein volles Potenzial erkennen und das Wissen, die Motivation und Talente in dem Maße nutzbar machen, wie es das neue Zeitalter erfordern wird. Die Schwächen beider Seiten verstärken das Verhalten der jeweils anderen und rechtfertigen es schließlich. Je stärker das Management kontrolliert, desto mehr ruft es Verhaltensformen hervor, die noch mehr Kontrolle und Management erfordern. Diese Kultur wechselseitiger Abhängigkeit ist schließlich so sehr institutionalisiert, dass niemand mehr Verantwortung übernimmt.

Meine Beobachtung dazu ist, dass jeden Tag in der Früh tausende Mitarbeiter als ungeöffnete Schatzkisten in die Firma kommen und ungeöffnet wieder nach Hause fahren, nur weil der Unternehmer keinen Schlüssel hat, um sie zu öffnen.

Der Autor John Gardner schrieb: „Die meisten kränkelnden Organisationen haben eine funktionelle Blindheit für ihre eigenen

Mängel entwickelt. Dass sie nicht gesund werden, liegt nicht daran, dass sie ihre Probleme nicht lösen könnten, sondern vielmehr daran, dass sie ihre Probleme nicht sehen können.“

Ich möchte das an einem Beispiel verdeutlichen: Wie versuchte man im Mittelalter, die Menschen zu heilen? Durch Aderlässe. Wie sah das Paradigma aus? Der Krankheitserreger ist im Blut – also raus damit. Würden Sie dieses Paradigma nicht in Zweifel ziehen, nähmen Sie noch mehr Aderlässe vor, schmerzloser, schneller, Sie würden auf TQM und Six Sigma setzen. Sie würden Qualitätskontrollen vornehmen, Varianzanalysen, Strategien und brillante Marketingpläne entwickeln. Können Sie sich vorstellen, was passierte, als die Bakterien entdeckt wurden und Forscher herausfanden, dass die Bakterien die Hauptursache für Krankheiten sind und Aderlässe sogar kontraproduktiv wirken? Das Problem ist, dass Paradigmen – wie Traditionen – sehr hartnäckig sind, selbst wenn ein besseres Paradigma entdeckt wurde – wie die Ergebnisorientierte Reinigung für unsere Branche. Diese und die innere Haltung sowie die vorgelebten Werte einer Engpasskonzentrierten Strategie (EKS) – das ist für mich das Penicillin unserer Branche. Will man es erfolgreich einsetzen, müssen Paradigmen – und Traditionen – abgelöst werden, so hartnäckig Sie sich auch dagegen wehren. Nur so können wir neue Gedanken, Ideen, Sichtweisen und Ziele zulassen. Wir müssen nicht nur neue Denkweisen entwickeln, sondern auch neue Fähigkeiten und Werkzeuge, die sich daraus ergeben. Leicht ist das nicht, denn es wirft uns alle aus unserer Komfortzone. Tatsache ist aber, dass eine neue Realität entstanden ist, eine neue Wirtschaft, eine neue Herausforderung. Und wer in dieser neuen Herausforderung nicht nur überleben, sondern wachsen und gedeihen will, muss sich auf neue Gewohnheiten um- und einstellen.

Christian Höger, seit 1986 in der Dienstleistungsbranche tätig, ist Unternehmensberater und Geschäftsführer der Höger Consulting GmbH. [www.hoeger-consulting.at](http://www.hoeger-consulting.at)