

# BOBKAS BUSINESS – 05/2018

## Der Kundenbeirat – die hohe Kunst emotionaler Kundenbindung

Zunächst von wenigen Großunternehmen initiiert Anfang der 2000er Jahre, findet der konstituierte Kundenbeirat heute im Mittelstand gleichermaßen begeisterte Fürsprecher. So kann beispielsweise der Kreativprozess beschleunigt werden, Veränderungsprozesse durch die Unterstützung der eigenen Kunden erfolgreicher bewältigt werden. Auch nicht zu unterschätzen ist die Chance neue Produkte und Dienstleistungen in einem iterativen Prozess schneller und effizienter an den tatsächlichen Kundenbedürfnissen auszurichten. Damit lassen sich Entwicklungszeiten drastisch verkürzen, der Ressourceneinsatz verringern und nachhaltig mehr Marge generieren. Warum aber wagen dennoch vergleichsweise wenige Unternehmer im Mittelstand den Schritt, einen solchen Beirat aus ihren eignen Kunden einzurichten? Die Gründe sind mannigfaltig, einige echte Erfolgshebel erweisen sich in der täglichen Praxis aber als größter Hemmschuh – Transparenz, Offenheit und Kritikfähigkeit. Gerade bei scharfer Kritik aber stößt so manche Unternehmenskultur an ihre Grenzen. Nämlich dann, wenn im eigenen Unternehmen eine positive Fehlerkultur nicht gelebt wird. Wie soll der Umgang mit Kritik von außen positiv gelebt werden, wenn innerhalb der eigenen Organisation der Nährboden dafür fehlt. Diese Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach echter Partizipation der Kunden und der noch nicht ausreichend geprägten, positiven Fehlerkultur ist der häufigste Grund, warum Kundenbeiräte scheitern oder nicht den erwarteten Innovations- oder Veränderungsschub bewirken. Nicht selten werden bereits bei der Auswahl der Beiräte nur Kunden aus der Zielgruppe herausgepickt, die handzahn genug sind. Und jene bleiben außen vor, die mit ihrer Kritik am eigenen Selbstverständnis wackeln. Dabei entbehrt es nicht einer gewissen Ironie, dass in Unternehmen nach Querdenken gerufen wird. Zu häufig steht der Reputationsgewinn als Marketinginstrument im Fokus. Dieser setzt aber voraus, dass der Kundenbeirat ernsthaft gehört wird und aktiv eingebunden wird. Es braucht den ehrlichen, transparenten Dialog, um eine zeitgemäße,

kundenorientierte Unternehmenskultur aufbauen zu können. Dazu gehört auch, dass die Unternehmensführung diesen aktiv begleitet und mitgestaltet. Dazu gehört auch das Zulassen von unbequemen Wahrheiten. Am meisten lernt man schließlich von Menschen, die intelligent die Regeln brechen. Dabei gilt es stets den Saboteur vom Provokateur zu unterscheiden. Der Saboteur sucht Vergeltung für empfundenes Unrecht, nicht den sachlichen Gedankenaustausch. Der Provokateur hingegen hat den inneren Antrieb, den Status Quo zu verbessern und stellt deswegen unbequeme Fragen. Genau hierin liegt die besondere Chance, durch die systematische Beschäftigung mit kritischen Anmerkungen von unzufriedenen Kunden sich weiterzuentwickeln. Zumal die jüngere Geschichte eindrucksvoll zeigt, dass neue Wettbewerber meist Dinge tun, die keiner zuvor wagte und niemand aus dem Kreis der etablierten Anbieter erwartet. Indem sie gegen die bestehenden Normen verstoßen, ändern sie fundamental die Spielregeln einer Branche. Damit Sie nun aber in Ihrem Unternehmen die Chancen des Kundenbeirates erfolgreich ergreifen können, gilt es Wesentliches sicherzustellen. Definieren Sie klar die Rolle des Kundenbeirates, beispielsweise Ratgeber für die unternehmensinternen Entscheider, Resonanzorgan bei geplanten Maßnahmen oder Ideengeber wie Reflexionsinstanz für vorhandene Produkte, Dienstleistungen und die Kundenkommunikation. Bilden Sie Kundenstrukturen und Kundenbedürfnisse repräsentativ ab, ggf. starten Sie auch eine Ausschreibung dafür, um die maximal bunte Vielfalt für eine Auswahl der Beiräte zu erhalten. Überlegen Sie genau, welche Anreize Sie diesem Personenkreis bieten können. Achten Sie darauf, dass der Kundenbeirat im gesamten Unternehmen die notwendige Beachtung und Wertschätzung erfährt, binden Sie dafür grundsätzlich wirklich alle Bereiche ein. Definieren Sie den insgesamten Rahmen hinsichtlich Gestaltung der Beiratssitzungen sorgfältig und achten darauf, der Unternehmensseite prioritär die Rolle des aktiv Zuhörenden zuzuordnen. Um den Mitgliedern des Beirats den Nachweis der

Wirksamkeit zu verdeutlichen, sollten Sie die Ergebnisse und offenen Klärungspunkte aus jeder Beiratssitzung, anschließend getroffene Entscheidungen sowie den Stand der Umsetzung fortlaufend protokollieren. Wenn beschlossene Maßnahmen sich als nicht realisierbar herausstellen, kommunizieren Sie transparent die Gründe. Sorgen Sie zusätzlich für alle verfügbaren technischen Hilfsmittel wie etwa Videokonferenzen und schnelle Interaktionsmöglichkeiten durch persönliche Ansprechpartner. Gerne stehe ich Ihnen für weitergehende Fragen zur Verfügung. Viel Freude mit diesem neuen Impuls!



**TOBIAS BOBKA**  
Sparringspartner für Entscheider

### BOBKAS BUSINESS

Die monatliche  
Unternehmer-Kolumne mit Tipps,  
Trends und Best Practice.



**BOBKAS KOLUMNEN**  
Man kann ja nie genug wissen