

FÜHRUNGSKRÄFTE

DIE NADEL IM HEUHAUFEN

Ein neues Wort macht innerhalb der Call Center- und Customer Care-Branche die Runde: „Kunding“. Die Herleitung ist einfach: So wie Marketing Marke macht, so rückt Kunding den Kunden dahin, wo er hingehört, nämlich in den Mittelpunkt aller Interessen eines gewinnorientierten Unternehmens.

Der Weg zum Kunden ist ein steiniger Weg. Die konsequente Kundenorientierung eines Unternehmens, strategisch als Customer Centricity bezeichnet, erfolgreich zu implementieren, das erfordert Customer Management-Expertise und Durchsetzungsvermögen; auch gegen intern festgelegte, gelernte und geliebte Strukturen. Hier geht es um die Veränderung von Pro-

zessen, quasi um die Operation am offenen Herzen. Wer sich das zutraut, wer hier erste Erfolge vorweisen kann, Ideen und Praxis mitbringt, der gehört zu einer sehr raren Spezies. Es gibt kein Zurück. Unternehmen haben die Kundenfokussierung als Voraussetzung für eine erfolgreiche Zukunft entdeckt. Dass diese nur von oben nach unten realisiert werden kann, ist klar. Die Haltung eines Unternehmens, und Customer Centricity ist in erster Linie eine Haltungsfrage, entsteht im Kopf. Die Folge: Der Kundenvorstand, auch CCO, Chief Customer Officer genannt, hält auf Vorstandsebene Einzug. Große Unternehmen sind jetzt Pioniere, aber in den nächsten Jahren werden wir den Kundenvorstand, den Zuständigen für das Ressort Kunding, in jedem gesunden mittelständischen Unternehmen am Ruder sehen. Das führt dazu, dass der Bedarf an Führungskräften mit Know-how im Customer Management immens ist. Dem steht jedoch eine sehr kleine Anzahl von Profis gegenüber, welche die an sie gestellten Anforderungen erfüllen. Was heißt das für Unternehmen, die auf eben diese Profis setzen, um auch in Zukunft erfolgreich sein zu können?

Das Finden von Führungskräften wird aufwändiger

Früher stellte man sich an, irgendwann war man dran und bekam, was man wollte. Das ist das Prinzip der guten alten Stellenanzeige, der Internet-Stellenbörse oder der eigenen Firmen-Website. Im Customer Care- und Call Center-Markt sowie mit den an uns gestellten Anforderungen funktioniert das so nicht mehr. Aus dem



© Gordelik AG

IRIS GORDELIK

Iris Gordelik, Vorstand, GORDELIK AG

GORDELIK AG

Die GORDELIK AG (www.gordelik.ag) wurde 2004 gegründet und widmet sich dem Executive Search und der Personalberatung sowie Interim Managern im professionellen Kundendialog, Customer Management und im E-Commerce. Das Unternehmen berät Mandanten in der Personalpolitik, ist damit nicht nur Partner im Finden, sondern auch im Halten qualifizierter Kandidaten. Die GORDELIK AG pflegt Kontakte und langjährige Geschäftsbeziehungen zu fast allen relevanten Marktpartnern der Branche in Deutschland, Österreich und in der Schweiz – sowohl Unternehmen als auch Top-Entscheider und High Potentials. Das Credo: „No one is closer.“

offenen Stellenmarkt ist ein verdeckter geworden, in dem Headhunter sehr gezielt potenzielle Kandidaten beobachten, begleiten, pflegen und gezielt ansprechen können. Der entscheidende Faktor: das Netzwerk. Der Vorteil dieser Methode ist, dass das Unternehmen Kandidaten kennen lernt, die auf die zu besetzende Position passen – und nicht Kandidaten, die der Markt eben gerade hergibt. Dabei sind die Anforderungen an einen Top-Level-Kundenverantwortlichen mit all seinen strategischen, analytischen, konzeptionellen und operativen Funktionen umfangreich. Engagement, Fleiß, Kreativität, analytisches Denken, Kundenorientierung, Führungs- und Managementfähigkeiten, Vertriebs- und Marketing-Know-how sind gefragt. Genau diese Personen sind die erfolgreichen Experten, die sich nahezu immer in festen Anstellungsverhältnissen befinden. Der Markt gibt sie nicht her – sie müssen auf jeden Fall abgeworben werden. Viele Unternehmen sagen, „ein Headhunter kostet aber Geld“. Und in Zeiten des Internets haben wir doch den direkten Zugriff auf den Stellenmarkt im ganzen DACH-Raum. Das stimmt. Und viele Unternehmen versuchen deshalb auch, über die eigene Personalabteilung geeignete Bewerber zu finden. Die Erfahrung zeigt, dass dies auf normaler Arbeiterebene mehr oder weniger funktioniert. Im mittleren Management funktioniert dies nur mehr teilweise. Und im Bereich der Call Center- und Customer Care-Führungskräfte ist es ein Ding der Unmöglichkeit, auf diesem Weg eine Führungskraft zu finden, die zwischen 500 und 5.000 Servicemitarbeiter, mehrere Millionen Kunden und viele Millionen Euro Budget verantwortet. Diese Führungskräfte findet man nicht, diese Führungskräfte werden empfohlen.

Netzwerk, Branchenkontakte und Headhunter nutzen

Die Besetzung von Führungspositionen in Customer Management ist eine Sache für spezialisierte Headhunter. Das ist nicht nur die beste, sondern auch die preiswerteste Lösung. Zudem macht die Beauftragung des richtigen Headhunters einen guten Eindruck auf potenzielle Kandidaten im Sinne der Wertschätzung und spart allen Beteiligten viel Zeit. Was aber macht den spezialisierten Headhunter aus? Es ist das tiefe Verständnis für alle Notwendigkeiten und Belange echter Kundenorientierung, das Verständnis für die Komplexität der Aufgaben und die unternehmenskulturelle Bedeutung der anstehenden Veränderungen, die der

gewünschte Kandidat durchzusetzen hat. Eine allgemeine „Branchenkenntnis“ stößt hier an ihre Grenzen. Die Marktkenntnis eines auf Customer Management spezialisierten Headhunters hilft über die mangelhafte Transparenz hinweg (viele Berufsbilder, fehlende akademische Qualifizierungsmöglichkeiten, vielfältige Karrierewege und Aufgabenstellungen, undefinierte Jobtitel). Eigene Erfahrung in dem Segment bringt Insider-Kenntnisse über Abläufe, Minenfelder und Problemzonen und, last but not least, spricht er die Sprache des Kandidaten und begegnet ihm auf Augenhöhe – Vorteile, die den Suchprozess verkürzen, vereinfachen und die Trefferquote erhöhen. Ist die Besetzung nicht erfolgreich, das heißt, trennen sich Unternehmen und Kandidat innerhalb einer vereinbarten Frist, so sorgt der Headhunter für eine Lösung. Ein guter Headhunter wird nicht nach Aufwand entlohnt, sondern für das optimale Ergebnis honoriert. In diesem Zusammenhang darf man ruhig auch einmal mehr den schönen Begriff der Nachhaltigkeit bemühen. Ein guter Headhunter besetzt Stellen nach dem Zwei-Kunden-Prinzip: Es geht nicht nur darum, eine Stelle zu besetzen, sondern genauso darum, einem Kandidaten eine sinnvolle Karriereoption vorzustellen.

Die Zukunft in einem leer gefegten Führungskräfte-Markt

Ambitionierte Unternehmen, die, um ihr Wachstum zu bewältigen, einen steten Bedarf an qualifizierten Fach- und Führungskräften haben, werden sich mit dem Fall-orientierten Engagement eines Headhunters nicht mehr zufrieden geben können. Im Idealfall besteht zum passenden Headhunter eine dauerhafte Partnerschaft unter dem Begriff „Screening & Contact“. Das heißt, dass die spezialisierte Personalberatung den Markt dauerhaft nach High Potentials absucht, mit diesen im Dialog steht und sie für eine Tätigkeit im Auftraggeber-Unternehmen interessiert, bevor diese sich mit dem Wettbewerb befassen. Fundament einer solchen laufenden Beziehung mit einer Personalberatung ist etwa ein Vertrag, in dessen Rahmen sich der Headhunter in seinen Aktivitäten ständig den Strategien des Unternehmens anpasst. So wird die spezialisierte Personalberatung zum festen freien Mitarbeiter und strategischen Berater für die Unternehmensentwicklung.

GASTAUTORIN: IRIS GORDELIK