

**Leseprobe:**

Human Resource Management

Titel-Info**Download** (Kopieren Sie die Leseprobe + das Inhaltsverzeichnis!)**Inhaltsverzeichnis**

Kundenorientierte Personal- und Organisationsberatung

Ein Praxisbericht aus der Robert Bosch GmbHvon *André Pappmehl*

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum Kundenorientierung eine zentrale Rolle bei der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen spielt,
- welche Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen notwendig sind, um Unternehmensprozesse konsequent auf den Kunden auszurichten,
- welche Programme und Instrumente bei der Robert Bosch GmbH eingesetzt werden, um Kundenorientierung im Vertrieb zu verwirklichen.

Menschen gestalten Zukunft

Es ist eine Binsenweisheit, daß die heutige Marktsituation jedes Unternehmen dazu zwingt, alle Chancen zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen. Um dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu realisieren, müssen folglich klassische Erfolgsfaktoren wie Produktqualität, Programmangebot oder Preispolitik durch geeignete Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse unterstützt werden.

Denn es sind Menschen, die über den zukünftigen Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens entscheiden. Mitarbeiter sind die besten Berater jedes Unternehmens. Oft wird dieses Potential vom Management aber nicht professionell genug genutzt. Man denke an jene Mitarbeitergruppe, die lediglich ihre Arbeitszeit "absitzt" – sich in der Freizeit aber dann als echte Unternehmer (Vorsitzende von Vereinen, Hausbau, Phänomene wie "Schwarzarbeit" etc.) erweist! Trotz wachsender Arbeitslosigkeit [8] und der Tatsache, daß in fast

allen Teilen der Welt das althergebrachte Ideal des lebenslangen Arbeitsplatzes mit der modernen Realität unsicherer Arbeitsplätze kollidiert [6], ist oben genannter Arbeitnehmertypus noch in fast jedem Unternehmen anzutreffen.

Weiche Erfolgsfaktoren

"Weiche" Erfolgsfaktoren wie Qualität der Führung, Dynamik der Organisation und die Entwicklung talentierter Mitarbeiter gewinnen zunehmend an Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Prozesse im Unternehmen müssen konsequent auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden. Denn Organisationen sind nicht für die Ewigkeit, sondern ausschließlich zum Zweck des eigenen Überlebens geschaffen.

Oft machen wir die Dinge zwar richtig, nicht aber die richtigen Dinge. So sind Vorschläge von Mitarbeitern, die von deren Vorgesetzten "abgewürgt" werden oder erst nach mannigfacher Überarbeitung den eigentlichen Entscheider erreichen, ein typisches Beispiel für Verschwendung. Gleiches gilt für Zahlenfetischismus – beispielsweise bei der Erstellung von Wirtschaftsplänen. Das Management diskutiert nur noch über Nachkomma-Stellen statt über die wirklichen Herausforderungen. Ein Vorschlag: Ersetzen Sie Ihre Pläne durch visionäre Zielkorridore und begeistern Sie Ihre Mitarbeiter für Herausforderungen wie diese:

- Wir wollen jährlich um 15% statt 5% wachsen – wie schaffen wir das?
- Wir sind in unserem Markt die Nr. 6 – wie werden wir zur Nr. 1?
- 100% Kundenorientierung ist unser Ziel – wie erreichen wir dieses?

Gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeiter für solche oder ähnliche Themen zu begeistern, so stehen die Chancen nicht schlecht, die Ziellinie zu erreichen! Gleichmaßen gilt natürlich, daß Nachlässigkeiten in der Führung, vor allem Inkonsequenz und Willkür, sich ebenso in sträflicher Weise auf die Mannschaft auswirken [10].

Wer die Zeichen der Zeit nicht erkennt

Wer die Zeichen der Zeit nicht erkennt, den bestraft der Markt. Dennoch löst die Aussage, daß letztendlich die Kunden unsere Gehälter bezahlen, noch vielfach ein "Aha-Erlebnis" aus. Allzu häufig beschäftigen sich Unternehmen primär mit hausgemachten Problemen und verlieren dabei die Kundeninteressen aus den Augen. Echte Chancen für eine Verbesserung der Kundenorientierung, wie beispielsweise Reklamationen, werden nicht selten als lästig oder störend empfunden.

Nur Unternehmen, denen es gelingt, ihre Kunden konsequent als Ratgeber und Partner nutzen, werden aber auch zukünftig im Markt Erfolge buchen können; denn Kundenkritik ist ein wertvolles Gut: Nur

einer von 27 Kunden beschwert sich beim Unternehmen; die restlichen 26 Kunden wechseln lautlos zur Konkurrenz! Insofern ist jede Kundenbeschwerde ein "Glücksfall" – für den wir dankbar sein müssen. Mitarbeiter müssen deshalb sensibilisiert werden, daß es nicht mehr nur darum geht, Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen, sondern um die eine Frage: "Wie helfe ich meinen Kunden, damit sie selbst bessere Geschäfte machen?" [4]

Die Antwort

Jede Aktivität im Unternehmen ist daraufhin zu überprüfen. Kompetente (kundenfreundliche) Antworten müssen gefunden werden. Gelingt dies, ist der Weg für eine dauerhafte Kundenbindung weitgehend geebnet. Tätigkeiten, die nicht zielführend sind (dem Kunden dienen), sollten Sie einfach entfallen lassen.

Lernende Organisationen

Besser und schneller zu lernen und zu handeln als der Wettbewerb, lautet die Herausforderung. Nur durch Spitzenleistungen in der Unternehmensführung, im Management und bei den Mitarbeitern kann diese Meßlatte gemeistert werden. Innovationen und Risikobereitschaft müssen gefordert und gefördert werden. Kritik ist nicht etwas Negatives, sondern muß als Lernchance genutzt werden.

Denn lernende Organisationen kennen die eigenen Stärken, Schwächen und Chancen [9]. Durch selbstkritisches Lernen verbessern sie fortlaufend ihre Schlagkraft und somit den dauerhaften Unternehmenserfolg. Um dieses "Klassenziel" zu erreichen, müssen Organisationen insbesondere die kritischen Mitarbeiter und Querdenker fördern. Ansonsten gewinnen Bürokraten die Oberhand – typische Warnsignale hierfür sind Aussagen wie:

- "Sehr gute Idee, ist bei uns aber leider nicht machbar..."
- "Haben wir alles schon mal probiert, hatte aber keinen Erfolg..."
- "Machen wir schon seit Jahren so, warum etwas ändern..."
- "Unsere Geschäftsführung wird das niemals unterstützen..."

Sofern die Geschäftsführung Ihres Unternehmens nicht gewonnen werden kann, den Lernprozess im Unternehmen aktiv und vorbildhaft zu unterstützen, stehen die Chancen in der Tat schlecht!

Die Akteure

Als eine Antwort auf die beschriebene Problemsituation wurde innerhalb der Zentralabteilung Verkauf (ZV) der Robert Bosch GmbH die ZV-Unternehmensberatung gegründet. Diese interne Unternehmensberatung berät unterschiedliche interne und externe Kundengruppen: Bosch-Vertragsgroßhändler, Bosch-Dienste, Bosch-Geschäftsbereiche. Unsere Kunden sind die Inhaber bzw. Geschäftsführer der Bosch-Vertragsgroßhändler und Bosch-Dienste (dies sind rechtlich selbständige Vertriebseinheiten) sowie

Linienführungskräfte der Bosch-Geschäftsbereiche.
Beratungsleistungen werden den Kunden in Rechnung gestellt, d.h. die ZV-Unternehmensberatung steht im Wettbewerb zu anderen internen oder externen Dienstleistern.

Das Angebot

Es geht darum, unsere Kunden darin zu unterstützen, daß sie ihre unternehmerischen Ziele erreichen. Unser Angebot gliedert sich in drei Beratungsschwerpunkte: Unternehmensführung, Organisationsentwicklung, Personalarbeit.

In diesem Kontext unterscheiden wir zwischen individueller Beratung und Modulen bzw. Programmen.

Die individuelle Beratung erfolgt als Dialog oder Coaching-Prozeß. Wir beraten Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte unter anderem in den folgenden Themenbereichen:

- Markt- und Wettbewerbssituation,
- Rechtliche / Arbeitsrechtliche Themen,
- Schwierige Führungssituationen,
- Persönliche Erfolgsstrategien.

Eines unserer Ziele lautet: "Eine möglichst hohe Wertschöpfung für unsere Kunden realisieren." Um dies sicherzustellen, arbeiten wir in bestimmten Themenbereichen mit internen oder externen Know-how-Trägern zusammen. Beispielsweise mit anderen Bosch-Abteilungen sowie mit externen Beratern und Trainern. Für unsere Kunden ergibt sich daraus ein kombinierter Vorteil aus Beratung und Training in Bosch-Qualität sowie der Expertise ausgewählter externer Berater.

Module und Programme

Für und mit unseren Kunden wurden ebenfalls spezielle Module und Programme entwickelt. Je nach individueller Problemstellung können diese entsprechend der spezifischen Kundenbelange angepaßt (maßgeschneidert) werden. Bei Modulen handelt es sich um singuläre Maßnahmen (z.B. Arbeitsrecht-Seminar). Unter Programmen verstehen wir Prozeßthemen (z.B. Kundenorientierung). Unser Leistungsspektrum umfaßt derzeit u.a. die Schwerpunkte:

- Bedarfsanalyse,
- Teamentwicklung,
- Managemententwicklung,
- Dialog-Veranstaltungen,
- 100% Kundenorientierung.

Darüber hinaus beraten wir unsere Kunden beispielsweise in Weiterbildungsfragen und vermitteln interne oder externe Kompetenzträger.

Fragen, die wir stellen

Wichtig ist, daß wir zu unseren Kunden passen und diese zu uns. Denn Kundenorientierung heißt nicht, dem Kunden "immer nach dem Munde reden"! Vielmehr wollen wir diese kompetent, ehrlich und konstruktiv-kritisch beraten. Dies setzt die Bereitschaft beim Kunden voraus, sich auf einen solchen Dialog einzulassen. In diesem Kontext stellen wir folglich einige Fragen:

- Reagieren Sie effektiv auf neue Herausforderungen des Marktes?
- Wird 100%-ige Kundenorientierung täglich vorbildhaft praktiziert?
- Fordert und fördert Ihr Management Wirtschaftlichkeit, Innovationen und Spitzenleistungen?
- Gestalten die Menschen in Ihrem Unternehmen aktiv und kreativ eine erfolgreiche Zukunft?
- Beschäftigen Sie die richtigen Mitarbeiter zu richtigen Kosten mit richtiger Motivation / Qualifikation zur richtigen Zeit am richtigen Ort?
- Sollen "alte Zöpfe" wirklich abgeschnitten und kundenfeindliche Strukturen abgeschafft werden?
- Stellen Sie sich tatsächlich der Herausforderung, besser und schneller als die Wettbewerber lernen und handeln zu müssen?
- Wollen Sie Ihren Mitarbeitern wirklich gestatten, das eigene Unternehmen mit offenen Augen und Ohren täglich neu zu durchwandern, zu entdecken und zu verbessern?
- Sind Ihre Führungskräfte bereit, sich auf diesen Lernprozeß einzulassen?

Sofern uns der Kunde signalisiert, daß er nicht nur Symptome kurieren, sondern Veränderungen tatsächlich anpacken will, erstellen wir ein Angebot. In der Regel werden im Vorfeld ebenfalls Analyse-Workshops oder Interviews mit der Belegschaft durchgeführt. Während der Beratung erfolgt ein fortlaufendes Prozess-Controlling (P Abb. 1).

Abb. 1: Personalentwicklungsprozeß

Wie die Kunden zu uns finden

Im Hinblick auf die Gewinnung von Kunden bauen wir zum einen auf "Mund zu Mund Propaganda" – neudeutsch "market pull". Denn

erfahrungsgemäß geben zufriedene Kunden gute Erfahrungen als Tip an ihre Kollegen weiter. Gleichmaßen bringen wir uns natürlich bei interessanten Projekten selbst gezielt ins Gespräch – sofern man uns noch nicht kennen oder fragen sollte. Im Mittelpunkt steht eine dauerhafte und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden. In diesem Kontext gibt es natürlich A-, B- und C- Kunden:

A-Kunden: Sind für Veränderungen aufgeschlossen.

B-Kunden: Sind noch unentschlossen.

C-Kunden: Wollen alles beim alten lassen.

Wir versuchen nicht, B- oder C- Kunden proaktiv von unserem Beratungsangebot zu überzeugen, da es wenig zielführend ist Kunden "missionieren" zu wollen. Bisher hat sich dieser Ansatz als nützlich erwiesen, zumindest wenn man die aktuelle Auslastung von rund 200 verkauften Beratertagen (Stand: Januar 1997) für das laufende Jahr als Kriterium heranzieht.

Bei der Konzeption unseres Beratungsangebotes kristallisierte sich frühzeitig ein neuralgisches Thema heraus, das allen Befragten gleichermaßen unter den Nägeln brannte: "Wie realisiere ich eine 100%-ige Kundenorientierung meiner Mannschaft?"

100% Kundenorientierung ist ein OE-Prozeß, der von Geschäftsführung gemeinsam mit allen Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens oder einer Organisationseinheit gestaltet wird. Es geht darum, daß sich alle Mitarbeiter täglich – intensiv und praxisnah – mit der Verbesserung der Kundenorientierung beschäftigen und Lösungen für Kundenwünsche finden.

Dies muß schnell und für den Kunden spürbar erfolgen. Dementsprechend geht es nicht um den großen visionären Wurf, da solche Versuche erfahrungsgemäß in der Praxis nicht selten scheitern oder auf "Übermorgen" vertagt werden. Vielmehr wird in kleinen, aber robusten Schritten eine Verbesserung der Kundenorientierung in die Praxis umgesetzt. Da Kundenorientierung eine Geisteshaltung ist, die nur bedingt gelehrt werden kann, sondern vielmehr on-the-job gelernt werden muß, treffen sich die Mitarbeiter

- zu täglichen Kurzbesprechungen,
- in abteilungsübergreifenden Gruppen (6-8 Personen),
- für 15 Minuten während der Arbeitszeit
- um über Praxissituationen / Kundenprobleme zu diskutieren und
- Problemlösungen von der Praxis für die Praxis zu suchen.

Hilfsmittel ist ein Karteikasten (die sogenannte 100%-Box), der als Ideenspeicher für Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung dient (P Abb. 2). Gleichmaßen wird die 100%-Box als Moderationshilfe und als Controlling-Instrument genutzt:

- Die 100%-Box besteht aus Karten, die Chancen zur Verbesserung der Kundenorientierung aufzeigen.
- Für aktuelle Problemsituationen werden neue Karten angelegt.
- Mit den Karten werden Lösungen für die Kunden erarbeitet und sofort in die Praxis umgesetzt.
- Über Probleme, die nicht sofort gelöst werden können, entscheidet ein Steuerkreis.

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, daß sich dieser Ansatz in der Praxis gut bewährt hat. Im übertragenen Sinne ist die 100%-Systematik eine Knute zur Disziplinierung des "inneren Schweinehundes", welchen wir ja alle – mehr oder weniger – kennen. Die Belegschaft wird auf diese Art und Weise gezwungen, sich täglich die Brille des Kunden aufzusetzen.

Im Mittelpunkt steht allerdings nicht Zwang, sondern die Chance, gemeinsam mit den Kollegen einen kreativen Dialog zum Nutzen der Kunden zu gestalten. Durch die abteilungsübergreifende Gruppenzusammensetzung wird als "Nebeneffekt" manches andere Problem auf dem "kleinen Dienstweg" geklärt. Ebenfalls lernt man natürlich die Kollegen sowie deren Arbeit besser kennen, und es entstehen zwangsläufig informelle Netzwerke.

Die Gesprächszirkel machen in der Regel auch noch Spaß und bieten die Möglichkeit, nicht nur eigene Ideen einzubringen, sondern diese auch direkt in die Praxis umzusetzen. Insofern kann man das Programm 100% Kundenorientierung mit einer interessanten, manchmal beschwerlichen Reise vergleichen, bei welcher der Weg stets das Ziel bleibt.

Fazit

Nachdem Robert Bosch seinen Betrieb zu einem Unternehmen mit Weltstellung ausgebaut hatte, stellte er die Überlegung an, daß nunmehr eigentlich nichts näher gelegen hätte, als zu sagen: "Seht mich an! Bei mir müßt ihr kaufen! Ich bin groß und stark!" Statt dessen erklärte Bosch seinen Kunden: "Sie meinen, Sie müssen bei mir kaufen? Wie kommen Sie dazu? Sie können doch da und dort auch Ihren Bedarf decken. Von einem Muß ist keine Rede."

Gleichermaßen vertrat er die Auffassung: "Wenn bei einem Vertrag nicht beide Vertragschließende ihre Rechnung finden, so verlieren beide, der eine Geld, der andere Vertrauen." Folgerichtig lautete einer seiner Grundsätze: "Lieber Geld verlieren als Vertrauen."

Auf diese Art und Weise erreichte Bosch, daß ihm seine Kunden, die sich wie alle Menschen nicht gerne einem Zwang beugen, treu blieben und gerne mit ihm arbeiteten. Die Tatsache, daß die Robert Bosch GmbH seit nunmehr über 100 Jahren besteht, ist ein Indiz dafür, daß das Vertrauen der Kunden in der Tat wichtiger ist, als gelegentlich (!) Geld zu verlieren.

Vertrauen ist auch die Basis für die Umsetzung einer

kundenorientierten Personal- und Organisationsberatung. Vertrauen wird nicht nach dem Motto: "Spiel, Satz, Sieg!" gewonnen – sozusagen als einmaliger Kraftakt. Vielmehr handelt es sich um eine permanente Herausforderung, die täglich erneut in Angriff genommen werden muß. Denn bekanntlich überlebt eine Spezies nur dann, wenn ihre Lerngeschwindigkeit nicht langsamer als die Änderungsgeschwindigkeit ihrer Umwelt ist.

Damit ist eigentlich alles über die Notwendigkeit von Change Management [2], [7] gesagt – außer, daß Change Management gelegentlich auch heißen muß: "Change the Management!" Denn Führungskräfte nehmen ihre vornehmste Aufgabe – Menschen zu führen – oft nicht effektiv genug wahr. Führungsdefizite haben aber immer negative Auswirkungen für das Unternehmen und gefährden dessen Wettbewerbsfähigkeit durch:

- innere oder tatsächliche Kündigung der Mitarbeiter,
- mangelnde Ausschöpfung von Wachstums- und Ertragschancen,
- Verschwendung von harten und weichen Ressourcen,
- Verlust an Innovationskraft und Kundenorientierung.

Da Führungskompetenz und vorbildliches Verhalten in den seltensten Fällen mit der "Muttermilch" eingesogen werden, ist der von Alfred Herrhausen formulierte Anspruch täglich erneut zu überprüfen:

- Wir müssen sagen, was wir denken.
- Wir müssen tun, was wir sagen.
- Wir müssen sein, was wir tun.

Denn Führungskräfte haben gleichermaßen eine Vorbild- und Taktgeberfunktion für Veränderungen zum Nutzen des Unternehmens. Es muß ihnen gelingen, ihre Mitarbeiter für Unternehmensziele wie die Umsetzung 100%-iger Kundenorientierung zu begeistern.

Literatur:

- [1] Bosch, R.: Lieber Geld verlieren als Vertrauen, in: Weimer: Kapitäne des Kapitals. Frankfurt 1990
- [2] Doppler, K./C. Lauterburg: Change Management, Frankfurt 1994
- [3] Fuchs, F.: Manager, Menschen und Monarchen. Frankfurt 1995
- [4] Geffroy, E. K.: Clienting – Kundenerfolg auf Abruf. Landsberg 1995
- [5] Herrhausen, A.: Denken, Ordnen, Gestalten. Berlin 1990
- [6] Kanter, R. M.: World Class. New York 1995
- [7] Pappmehl, A./I. Walsh: Personalentwicklung im Wandel. Wiesbaden 1991

[8] Pappmehl, A./A. Wollert: Wird Arbeit zum Luxus?, Heidelberg 1995

[9] Sattelberger, T: Die lernende Organisation. Wiesbaden 1991

[10] Wollert, A.: Unternehmenskultur, in: Human Resource Management, Köln 1995 (Beitrag 4.3 in diesem Handbuch)



[Bestellung](#)



[e-mail](#)



[Zurück](#)



[Home](#)