



Der Kunde hat feine Antennen

Signum-Autor Andre Pappmehl rät Unternehmen, sich mehr mit ihren Kunden statt nur mit sich selbst zu beschäftigen.

VON
URSULA GRABLECHNER

Pappmehl: „Tätigkeiten, die nicht dem Kunden dienen, sind überflüssig“

Andre Pappmehl begleitet seit 10 Jahren Veränderungsprozesse in großen und mittelständischen Unternehmen, u.a. war er für den Daimler-Benz-Konzern und die Hertie GmbH tätig. Sein Buch „Absolute Customer Care“ ist soeben im Signum Verlag erschienen.

industrie: Beim Thema Kundenorientierung gehen die Meinungen auseinander. Soll man nun tun, was der Kunde will, oder nicht?

Pappmehl: Absolute Customer Care heißt nicht, dem Kunden sklavisch zu gehorchen. Aussagen wie „Der Kunde ist König“ sind deshalb wenig hilfreich. Vielmehr müssen folgende Fragen täglich erneut beantwortet werden: Wie verwirklichen wir eine optimale Wertschöpfung für alle Stakeholder? Wie realisieren wir win/win-Situationen für Kunden und Firma? Wie schaffen wir es, besser und schneller zu lernen als der Wettbewerb?

industrie: Wie sieht es mit der unternehmensinternen Kommunikation aus?

Pappmehl: Die Situation ist paradox - ausgerechnet im Informa-

tionszeitalter grassieren ein Overkill an Informationen, Sprachlosigkeit trotz modernster Technologien sowie eine Not-invented-here Geisteshaltung. Die Menschen ertrinken in der Informationsflut und verlernen die Kommunikation. Das Motto „Jeder kann von jedem lernen!“ ist eher die Ausnahme. Man zielt sich, gute Ideen zu adaptieren. Im nächsten Jahrtausend wird eine derartige Wissensverschwendung der Vergangenheit angehören. Unternehmen, die dies nicht erkennen, ebenfalls!

industrie: Wie sinnvoll sind Kundenerhebungen? Wie oft lassen sie sich durchführen?

Pappmehl: Befragungen sollten professionell gemacht sein und dem Kunden einen Nutzen bringen. Der Kunde hat sehr feine Antennen und reagiert auf merkwürdige Fragebögen empfindlich. Ein 1-Jahres-Zyklus hat sich bewährt, die „richtige“ Antwort hängt aber vom Geschäftsfeld des Unternehmens ab.

industrie: Wie mißt man Kundenzufriedenheit?

Pappmehl: Für und mit den Kunden, wobei weniger mehr ist. Also maximal fünf Unternehmens- plus fünf Abteilungsstandards formulieren und diese konsequent nachhalten. Weiche Kriterien, wie Vertrauen, Freundlichkeit und Klima, sind nicht „nice to have“, sondern ein Muß. Die Kunden werden Ihnen dann die harten Antworten nicht schuldig bleiben! Ebenfalls ist Kreativität gefragt. So hat die National Westminster Bank jedem Kunden in den USA „\$ 5 für einen bösen Blick“ seines Personals versprochen. Klug wäre es auch, das Kundenfeedback in die Gehaltssysteme einzubeziehen.

industrie: Was tun, wenn der bestehende Kundenstock schon mehrmals befragt und nun „zufrieden“ ist?

Papmehl: Kunden, die nur zu-frieden sind, haben Sie bereits verloren, oder dies wird in Kürze geschehen. Deshalb muß die Kundschaft zu einem lebendigen Teil Ihrer Firma werden. Sprechen Sie nicht über, sondern mit den Kunden. Denn wer könnte Sie besser beraten als Ihre Kunde? Zusätzlich sind regelmäßige Marktplätze und Dialogforen mit Kunden sowie ein permanenter Kundenbeirat empfehlenswert.

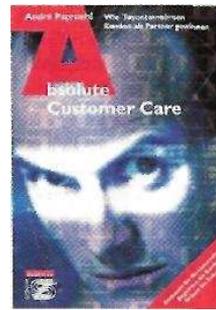
industrie: Wie läßt sich das ame-rikanische Verständnis von Ser-vice auf Europa übertragen? Wird unser „Service-Abstand“ zu den USA kleiner?

Papmehl: Ich meine nicht, daß Amerikaner die „besseren“ -sprich: serviceorientiert er en -Menschen sind. Ihre Verknüpfung von Service- und Gehaltssystemen finde ich allerdings clever. Auch diskutieren sie nicht darüber, warum etwas nicht geht, sondern wie es funktionieren könnte. Im globalen Wettbewerb sehe ich für uns Europäer dennoch große Chancen. Wir müssen uns auf unsere Stärken besinnen, unsere Schwächen begradigen und von anderen Kulturen vorurteilsfrei lernen.

Wer könnte schon ein „European Dream Team“ schlagen, in welchem die Serviceorientierung der Österreicher, die Kreativität der Franzosen, die soziale Kompetenz der Skandinavier, die Improvisationsgabe der Italiener, der Händlergeist der Griechen und die Disziplin der Deutschen gebündelt sind.

industrie: Was gehört alles zu Absolute Customer Care?

Papmehl: Kochbuchrezepte gibt es natürlich nicht, stellen Sie sich ACC einfach wie einen Tempel vor. Das Dach bilden eine War formulierte Vision sowie ein von allen getragenes Leitbild. Das Tempeldach stützt sich auf drei Säulen: Erstens das Management Commitment -Führungskräfte haben sowohl Taktgeber- als auch Vorbildfunktion. Zweitens die Mitunternehmer - jeder Mitarbeiter bringt sich so ins Unternehmen ein, als würde dieses ihm gehören. Drittens eine kundenzentrierte Organisation - Prozesse werden an den Bedürfnissen der externen und internen Kunden ausgerichtet. Das Fundament bilden meßbare Standards, diese sichern das Gebäude nachhaltig ab - messen und sich messen lassen.



BUCHTIP

Absolute Customer Care Wie Topunternehmen Kunden als Partner gewinnen Andre Papmehl (Hrsg.), mit Beiträgen von Rainhard Sprenger, Edgar K. Geffroy u.a. Signum Verlag, Wien 1998, 348 Seiten, 394 S

industrie: Welche Bereiche werden am sträflichsten vernachlässigt?

Papmehl: Die größte Schwachstelle sehe ich darin, daß Unternehmen zu oft mit sich selbst, statt mit ihren Kunden beschäftigt sind. Insofern sind alle Tätigkeiten, die nicht dem Kunden dienen, überflüssig. Organisationen sind nicht für die Ewigkeit, sondern nur zum Zweck des eigenen Überlebens geschaffen. Und über diese Frage entscheidet der Kunde! Viele Firmen werden sich im ausklingenden 20. Jahrhundert völlig neu aufstellen müssen.

industrie: Unternehmen sollen Kunden als Partner gewinnen. Sind nicht viele sogar von der reinen Kundenorientierung noch weit entfernt?

Papmehl: Wer überleben will, wird einen, zwei oder gar drei Gänge hochschalten müssen. Eine Mentalitätsveränderung auf breiter Front dauert nicht Monate, sondern Jahre. Manche Unternehmen, deren Wettbewerber dies frühzeitig erkannt haben, sind bereits tot, sie wissen es nur noch nicht. **industrie: Was kommt nach Absolute Customer Care, sehen Sie einen neuen Trend?** **Papmehl:** Wenn Unternehmen nur wüßten, was sie bereits wissen, wären sie unschlagbar. Der kluge Umgang mit menschlichem Know-how wird überlebenswichtig. Eine effektive Wissensnutzung gewinnt dramatisch an Bedeutung. Mitarbeiter, die nur ihre Arbeitszeit absitzen, sich in der Freizeit aber als kreative Unternehmer entpuppen, kann sich keine Organisation mehr leisten. Diese Potentialverschwendung zu verhindern, ist Aufgabe der Führung. Wissensmanagement und Mitunternehmertum sind weitere Megatrends.