

Informationen für Führungskräfte

Monat für Monat gibt business bestseller Empfehlungen für wichtige (Neuerscheinungen im Business-Bereich).

In der Vergangenheit haben Unternehmen die beiden Ziele Gewinn und Wachstum praktisch ohne Einschränkungen oder Ergänzungen verfolgt. Der Grundsatz hieß: Gut durchdachte Produkte oder Dienstleistungen verkaufen

bei. Die Grenzen zwischen einem Unternehmen und seinem wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Umfeld verschwammen nach Ansicht Laszlos immer mehr. Selbst Kernbereiche wurden ausgelagert als Arbeitsbeziehungen mit

Handwerkszeug der führenden Unternehmen bewußt sein: volle Verantwortung für den Kunden. Die Kunden sind nicht nur Käufer der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens, sondern auch Menschen, die von der



ABSOLUTE Konsequente Kundenorientierung heißt seit einigen Jahren das Credo erfolgreicher Unternehmen.
herausgegeben von André Papmehl
CUSTOMER CARE
Im globalen Wettbewerb bestehen heute nur qualitativ hochwertigen noch solche Unternehmen, die neben Produkten und Dienstleistungen auch **Qualität in den Beziehungen** zu den Kunden anbieten. Namhafte Autoren aus **Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung** befassen sich in „Absolute Customer Care“ in einzelnen Beiträgen mit den **Grundlagen der Kundenorientierung**, stellen **Praxisbeispiele** renommierter Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vor und zeigen **Perspektiven für die Zukunft**.

sich selbst oder werden, falls notwendig, durch effizientes Marketing verkauft. Das Anbieten verkaufbarer Produkte führt zur Maximierung von Gewinn und Wachstum und erhöht den Shareholder Value. Dazu kam der Glaube an die Effektivität hierarchisch strukturierter Unternehmen, die Generaldirektoren ohne besonderen Einfluß der unteren Ebenen leiten.

Ervin Laszlo weist in seinem Beitrag („Verantwortung Der beste Dienst am Kunden“) darauf hin, daß diese hierarchische und mechanistische Unternehmenskultur des ersten Industriezeitalters heute keine positiven Resultate mehr bringt. Die Unternehmenskultur wandelte sich unter dem Einfluß geänderter Bedingungen in der Wirtschaft und der Gesellschaft. Der Wettbewerb verlagerte sich auf die globale Ebene. In den 90er Jahren wurde nicht nur Information, sondern auch der Mensch zur wichtigsten Ressource eines Unternehmens, und eine Aufteilung der Verantwortung in Kombination mit Teamarbeit stellte sich als bester Weg heraus, diese Ressource auszuschöpfen. Die Unternehmensstrukturen wurden flach und flexi-

anderen Firmen ebenso üblich wurden wie die Arbeit im Unternehmen selbst. Das Vertrauen auf Verteiler und Lieferanten und die Verbindung mit dem sozialen und ökologischen Umfeld sind heute Standardparameter für die Arbeitsweise eines Unternehmens. Erfolgreiche internationale Unternehmen weisen eine völlig andere Struktur auf als jene, die sich auf den nationalen Raum beschränken.

VOLLE VERANTWORTUNG FÜR DEN KUNDEN

Laszlo betont, daß an der Schwelle zum nächsten Jahrhundert der Aufgabenbereich von Führungskräften komplex und vielfältig ist. Sie müssen mit immer weniger vorhersehbaren Wirtschaftsbedingungen zurechtkommen. Sie müssen flexibel genug sein, um ständig neue Technologien einzusetzen, ihr Unternehmen in neue Bereiche einzuführen und sich über die wachsende Vielfalt ihrer Partner und Konkurrenten auf dem laufenden halten. Und sie müssen sich an der Schwelle zum 21. Jahrhundert nach Meinung Laszlos auch über das neueste Instrument im strategischen

Lebensqualität in einer Gesellschaft und der Integrität der Umwelt abhängig sind. Die Berücksichtigung gesellschaftlicher und ökologischer Faktoren ist heute ein Teil der Verantwortung eines Unternehmens für die Interessen seiner Kunden. Laszlo ist davon überzeugt, daß die Ethik in der Wirtschaft kein vernachlässigbarer Faktor mehr ist, sondern sich zu einem ernstzunehmenden Bereich der neuen Unternehmenskultur entwickelt hat.

KERNKOMPETENZ KUNDENORIENTIERUNG

Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich nach Ansicht der Autoren Gernot Handbauer, Hans Hinterhuber und Kurt Matzler dadurch aus, daß sie in der Lage sind, sich zugleich am Kunden zu orientieren und seine Probleme auf kreative Weise zu lösen, und andererseits eigene Kompetenzen und Fähigkeit entwickeln, die möglichst viele neue Möglichkeiten der Wertsteigerung der Unternehmung in Aussicht stellen. Die Autoren betonen, daß der Erfolg eines Unternehmens davon abhängt, wie gut

KERNKOMPETENZ KUNDENORIENTIERUNG

es gelingt, die kunden- und kompetenzorientierte Sichtweise zu verbinden. Davon ausgehend, daß eine Maximierung des Marktanteils zu einer Maximierung des Gewinns führt, wurde der Marktanteil Anfang der 70er Jahre zu einer Schlüsselgröße bei der Strategieformulierung. Die zunehmende Intensivierung des Wettbewerbs, niedrige Wachstumsraten und gesättigte Märkte führten aber dazu, daß es immer schwieriger wurde, langfristig durch offensive Strategien zu wachsen. Unter diesen Wettbewerbsbedingungen verursacht es weitaus mehr Kosten, neue Kunden zu gewinnen, als bestehende Kunden zu erhalten. Kundenbindungsstrategien gewinnen erheblich an Bedeutung. Kundenorientierte Unternehmen orientieren sich dabei am sogenannten „Life-Time-Value“ eines Kunden (das zum Beispiel für Biertrinker rund 20.000 Mark beträgt).

KUNDENZUFRIEDENHEIT ALS SCHLÜSSEL ZUR KUNDENBINDUNG

Das strategische Ziel besteht nach Handlbauer, Hinterhuber und Matzler weniger darin, einen größeren Marktanteil zu erreichen als die Konkurrenten, sondern vielmehr darin, in den Segmenten, in denen das Unternehmen tätig ist, aufbauend auf den Kernkompetenzen eine Position der Einzigartigkeit zu erreichen und die Kunden anders, besser und schneller zufriedenzustellen als die Konkurrenten.

Nach Ansicht des Autorenteam zeigen sich kundenorientierte Unternehmen durch drei Aspekte aus:



KUNDEN RICHTIG VERSTEHEN -UND BEGEISTERN

Wer die tatsächlichen Probleme der Kunden lösen will, sollte sich weniger die Frage stellen: „Was erwartet der Kunde?“, sondern herausfinden: „Welche Probleme kann und will der Kunde mit unserem Produkt lösen?“ Als Beispiel nennen Handlbauer, Hinterhuber und Matzler zwei Haarnetz-Hersteller, die in den 40er Jahren in einem ruinösen Wettbewerb versuchten, die von der Marktforschung ermittelten Wünsche der Kundinnen nach immer dünneren und möglichst unsichtbaren Haarnetzen zu erfüllen. Als ein Chemiefabrikant Haarspray entwickelte und damit das Problem besser löste, wurden die Haarnetz-Fabrikanten aus dem Markt gedrängt. Wirkliche Innovationen beziehen sich nach Ansicht des Autorenteam nicht auf die marginale Verbesserung von einzelnen Produkteigenschaften, sondern auf eine neue **Qualität der Problemlösung**: „Der Minivan von Chrysler, der Walkman von Sony, der Network-PC von Compaq, das 'Handy' von Motorola sind Beispiele für innovative Produkte, die durch das Ignorieren der explizit artikulierten Bedürfnisse der Kunden und durch die Entwicklung von neuen Problemlösungen aufbauend auf den Kernkompetenzen des Unternehmens entstanden sind.“ Kundenorientierte Unternehmen sind in der Lage, ihre Kunden zu begeistern. Sie nehmen das vorweg, was Kunden zwar nicht erwarten, sich aber wünschen. Handlbauer, Hinterhuber und Matzler unterscheiden in diesem Zusammenhang Basisanforderungen, die vom Kunden vorausgesetzt werden, Leistungseigenschaften, bei denen der Kunde einen Vergleich mit Konkurrenzprodukten herstellt und Begeisterungsanforderungen. Das sind Eigenschaften, die der Kunde nicht erwartet. Sie erscheinen ihm aber als Qualitätsvorteil und begeistern ihn.

INFORMATION ÜBER DEN KUNDEN UNTERNEHMENSWEIT VERBREITEN

Kundenrelevante Informationen müssen in alle Unternehmensbereiche durchsickern. Nur so kann ein Unternehmen wirklich marktgerecht gesteuert werden. Mitarbeiter aus der Marketingabteilung,

der F&E-Abteilung, der Produktionsabteilung oder des Außendienstes benötigen ein gemeinsames Verständnis der Kundenbedürfnisse für die Entwicklung kundengerechter Problemlösungen. Voraussetzung dafür ist eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und eine Organisationskultur, die sich dem Ideal einer „offenen Kommunikationsgemeinschaft“ nähert. Die traditionelle Unternehmensstruktur, die einer Pyramide mit vielen hierarchischen Ebenen gleicht, kann nach Ansicht von Handlbauer, Hinterhuber und Matzler diese Anforderung nicht erfüllen. Nötig ist vielmehr eine flexiblere, kunden- und kompetenzorientierte Struktur mit einer flacheren, schlanken Organisation. In ihrem Mittelpunkt, müssen die Geschäftsabläufe stehen, die auf den Kunden und die Befriedigung seiner Bedürfnisse ausgerichtet sind, so Handlbauer, Hinterhuber und Matzler. Prozeßmanagement erfordert also ein völliges Überdenken der herkömmlichen Organisationsstrukturen.

KUNDENORIENTIERTE PROZESSE

Zu diesem Umdenkprozess zählen die Autoren hier auch das Bewusstsein, dass die **Beherrschung der Kernprozesse** über den Erfolg des Unternehmens entscheidet. Als Kernprozesse bezeichnen sie Geschäftsprozesse, die sich unmittelbar auf die Herstellung von Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen beziehen. Dabei haben jene Geschäftsprozesse strategische Bedeutung, die zugleich Leistungs- und Begeisterungsanforderungen der Kunden betreffen und die den Kernkompetenzen des Unternehmens zugrunde liegen. Kritische Prozesse sind jene, die einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit des Kunden haben, aber nicht mit den Kernkompetenzen des Unternehmens zusammenfallen. Hier muss gehandelt werden, um die Prozesse so zu gestalten und zu managen, dass die Wettbewerbsfähigkeit erreicht und aufrechterhalten werden kann. Erst wenn die Kunden in das Gesamtbild der Unternehmensabläufe mit eingebunden und sämtliche Unternehmensprozesse auf die Zufriedenstellung aller Kunden ausgerichtet sind, kann von einer kundenorientierten Unternehmung gesprochen werden.

MITARBEITERORIENTIERUNG ALS BASIS

AUFBAU VON KOMPETENZEN

Als dritte wesentliche Säule betrachten Handlbauer, Hinterhuber und Matzler die Fähigkeit, Informationen über und von den Kunden in gezielte Strategien und Maßnahmen umzusetzen. Diese sollen - aufbauend auf den Kernkompetenzen des Unternehmens - einen für den Kunden wahrnehmbaren und unverwechselbaren Leistungsvorteil schaffen, die Zufriedenheit der Kunden überproportional steigern und so die Basis von Wettbewerbsvorteilen bilden. Treffen die Kernkompetenzen des Unternehmens auf diese Kategorie von Produkteigenschaften, ergeben sich häufig unschlagbare Wettbewerbsvorteile. Für die strategische Führung der kundenorientierten Unternehmung ergibt sich also folgender „**strategischer Imperativ**“: Erfüllung der Basisanforderungen, Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit bei den Leistungseigenschaften, Differenzierung durch Begeisterungseigenschaften.

Kundenorientierung heißt nach Meinung des Autorenteams deshalb mehr als stetige Marktforschung und Analyse von Markttrends. Kundenorientierung heißt auch, die notwendigen Organisationsstrukturen zu schaffen und sich dem Ideal einer „offenen Kommunikationsgesellschaft“ anzunähern. Eine einseitige Ausrichtung an die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden, so Handlbauer, Hinterhuber und Matzler, bringt allerdings nur kurzfristige Vorteile, wenn es nicht gelingt, gleichzeitig jene Fähigkeiten zu entwickeln, die erforderlich sind, um Kundenorientierung langfristig zum Wettbewerbsvorteil auszubauen. Deshalb das Fazit: Das Management von Kernkompetenzen ist untrennbar mit dem Management von Kundenzufriedenheit verbunden.

MITARBEITERORIENTIERUNG ALS BASIS DER KUNDENORIENTIERUNG

Mitarbeiter und Führungskräfte, die Merkmale einer intensiven Kundenorientierung zeigen sollen, müssen bestimmte Fähigkeiten und Voraussetzungen erfüllen. Wolfgang Schröder hat

dazu in seinem Buchbeitrag ein **Idealprofil** entwickelt, das die notwendigen Eigenschaften enthält wie etwa soziale Kompetenz, Optimismus oder die Fähigkeit, dem Kunden das Gefühl zu geben, wichtig zu sein. Ebenso hat Schröder ein Idealprofil für das kundenorientierte Unternehmen aufgestellt, das als Checkliste für die Kundenorientierung des eigenen Unternehmens dienen kann. Eine externe Kundenorientierung kann, so der Autor, nur auf der Basis einer internen Kundenorientierung aufgebaut werden. Denn der Vertrieb ist seiner Meinung nach nur dann in der Lage, kundenorientiert zu arbeiten, wenn die Fertigung oder die Entwicklung ebenfalls vom Kunden ausgeht. Außerdem haben fast alle Stellen im Haus Kundenkontakt (beispielsweise Kreditoren, Qualitätssicherung oder Pförtner). Sie sollten sich darin einig sein, dass der Kunde „König“ ist. Diesen Erkenntnissen folgen oft Maßnahmen wie Artikel in der Firmenzeitung, das Einsetzen von Arbeitsgruppen und Seminarreihen und Workshops zum Thema „Kundenorientierung“. Der Autor bezweifelt jedoch, dass diese tatsächlich Verhaltensänderungen bewirken. Denn auf anderen Feldern wie Führung, Motivation, Qualität und Teamarbeit wird schon lange an Verhaltensänderungen gearbeitet - laut Schröder zum Teil mit deprimierenden Ergebnissen. Schröder glaubt deshalb, daß allgemein der Zeitbedarf für Verhaltensänderungen unterschätzt wird. Er zieht daraus den Schluß, daß sich hervorragende Kundenorientierung nicht schlagartig einstellt, sondern langfristig verbessert. Wer das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter verbessern will, sollte sich mit den Bedingungen auseinandersetzen, die das Verhalten beeinflussen, und über ein Instrumentarium verfügen, mit dem Verhalten verändert werden kann. Beides muß die Personal- und Führungsarbeit im Unternehmen leisten. Dazu braucht sie Strategien, Konzepte und Methoden. Die Gesamtheit der Anstrengungen auf diesem Gebiet bezeichnet Schröder analog zur Kundenorientierung als Mitarbeiterorientierung.

MITARBEITERORIENTIERUNG: ENGPASS IM UNTERNEHMEN

Schröder weist auf interessante Ergebnisse hin, die Seminare zum Thema „Unternehmenskultur“ erbracht haben. Auf die Frage „Wo ist Ihr Unternehmen schlechter als Ihre Konkurrenz?“ wurden neben dem direkten Hinweis auf die Kundenorientierung von den Teilnehmern fast nur Personal- und Führungsthemen im eigenen Unternehmen als schlechter eingestuft. Schröder sieht drei wesentliche Faktoren, warum sich Mitarbeiterorientierung zum Engpaß Nummer Eins entwickelt hat.

VERÄNDERUNGEN BEI MITARBEITERN

Mitarbeiter sind heute besser ausgebildet, stellen höhere Ansprüche und arbeiten nicht mehr an detailliert vorgeschriebenen Aufgaben, sondern müssen Probleme lösen. Wegen des hohen Automatisierungsgrades arbeiten zunehmend mehr Personen im Bereich der Dienstleistungen, die nicht nur fachliche, sondern auch soziale Kompetenz erfordern. Und schließlich stellen die Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens eben genau die Kunden dar, für die Kundenorientierung intensiviert werden soll. Das bedeutet, daß der Faktor „Anwesenheit“ als Steuerungselement ausgedient hat. Was heute zählt, sind die Ergebnisse, die während der Anwesenheit erzielt werden. Damit werden Ziel- oder Aufgabenvereinbarungen und die Messung geistiger Arbeit zu Steuerungselementen, für die es keine „standardisierten Uhren“ gibt, so Schröder. Das Steuerungselement heißt Führung.

FÜHRUNG NACH GUTSHERRENART ODER MITARBEITER ALS PARTNER

Statt patriarchalischer Führung müßte das Verhalten intensiver Kundenorientierung auch im Unternehmen zwischen Mitarbeitern, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und zwischen Unternehmensbereichen gelebt werden, fordert Schröder. Er stellt die These auf, daß internes und externes Verhalten einander entsprechen müssen. Wichtige Merkmale der Führungskultur in kundenorientierten Unternehmen sind für ihn ein offener und freundlicher Ton zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, das ge-

ELECTRONIC CUSTOMER CARE

meinsame Feiern von Erfolgen, Hilfsbereitschaft, die kreative Art, gute Leistungen zu honorieren, und klare Formulierung von Erwartungen und Zielen.

PRODUKTIVE UMWEGE

Ebenso wie die Kundenorientierung ist die Mitarbeiterorientierung meßbar hinsichtlich der Kosten, hinsichtlich der Wirkungen jedoch nur abschätzbar. Als Investition in die Zukunft stellt sie einen produktiven Umweg dar, und dieser Tatbestand ist nach Schröders Ansicht das größte zu lösende Problem. Auch Kundenorientierung spielt sich in weiten Bereichen auf der Beziehungsebene und nicht auf der Sachebene ab. Deshalb muß, so Schröder, das Topmanagement und die Führungskräfte davon überzeugt werden, daß es sich lohnt, der wichtigen Kunden- und Mitarbeiterorientierung genügend Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen, sich nicht nur mit den dringenden Fachthemen zu beschäftigen. Weil Kunden- und Mitarbeiterorientierung sofort zu Ausgaben führen und nicht nur die Ertragshöhe, sondern auch die Liquidität beeinflussen, müssen Zwischenergebnisse meßbar gemacht werden.

Für eine Verbesserung der Kundenorientierung bietet eine funktionierende Mitarbeiterorientierung nach Schröder drei Veränderungsstrategien an:

- Gestaltung der Rahmenbedingungen,
- Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen und
- Zielvereinbarungsprozesse.

FÜHRUNGSSYSTEM ALS RAHMENKONZEPT

Führungsgrundsätze stellen den konzeptionellen Rahmen dar, ersetzen jedoch nicht die Instrumente (wie Zielvereinbarung, Gehaltsfindung, Mitarbeitergespräch, Personalklausur, Budgetplanung, Verabschiedung des Geschäftsplanes). Das Führungssystem stellt nach Schröder den Weg dar, um Veränderungen zur Kundenorientierung

- zu planen (Geschäftsplanung),
- zu vereinbaren (Zielvereinbarung),
- mit Geld zu belohnen (Gehaltssystem),
- zu hinterfragen (Mitarbeitergespräch) und
- hinsichtlich des Erfolges zu kontrollieren und den Investitionsbedarf zu planen (Personalklausur).

Führungskompetenz im klassischen Sinne von Personalführung und Personalentwicklung ist dabei neben Managementkompetenz (Unternehmerisches Denken und Handeln), sozialer Kompetenz (Kommunikation und Zusammenarbeit), **persönlicher Kompetenz** (Glaubwürdigkeit und Gestaltungskraft) und Fachkompetenz (Fachwissen und -können) nur ein Baustein der insgesamt nötigen Führungskompetenz.

DAS BILDUNGSSYSTEM

Erfolgversprechende Bildungsaktivitäten sind nach Ansicht Schröders eher Team- oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen als verschulte Bildungsmaßnahmen. Sie müssen:

- Ziele und Inhalte von Kundenorientierung verdeutlichen,
- persönliche Überzeugungen zu diesem Thema hinterfragen,
- die Situation am Arbeitsplatz einbeziehen und
- Betroffene zu Beteiligten machen: gemeinsames Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen, Umsetzungsschritten und Erfolgskriterien.

PLÄDOYER FÜR ZIELVEREINBARUNGEN

Im Hinblick auf Kundenorientierung sind für Schröder die Zielvereinbarungen das „Schlüsselinstrument“, denn die Zielinhalte können exakt die Themen der Kundenorientierung betreffen, die verändert werden sollen. Zieldefinitions- und Zielvereinbarungsprozesse bieten im Unterschied zu Seminaren nach Schröders Ansicht die Möglichkeit, diese Werte und Überzeugungen fließend zu verändern, indem sie zum Thema gemacht, hinterfragt und gemeinsam neu definiert werden. Über Vereinbarungen und Feedback-Prozesse erhalten sie so ein Gerüst für die Neuorientierung.

KUNDENORIENTIERUNG ALS MULTIPLIKATOR

Abschließend hält Schröder noch einmal fest, daß Mitarbeiter- und Kundenorien-

tierung indirekt wirksame Einflußgrößen für Unternehmenserfolg betreffen. Direkt wirksame Faktoren wie Preis, Marktanteil, Produkte oder Qualität verlieren natürlich nicht an Bedeutung. Mitarbeiter- und Kundenorientierung addieren sich jedoch nicht dazu, sondern beides wirkt wie ein Multiplikator für die direkt wirksamen Faktoren. Ob sie wirksam werden, hängt von der Unternehmensleitung und den Führungskräften ab.

ELECTRONIC CUSTOMER CARE

In ihrem Beitrag „Electronic Customer Care“ beschreiben die Autoren Andreas Muther, Hubert Österle und Torsten Tomczak, welche neuen Möglichkeiten die Entwicklungen der Informationstechnik (IT) bieten: Durch den Einsatz von Internet, Multimedia, breitbandigen Kommunikationswegen, Vernetzung oder Digitalisierung der Haushalte entwickeln sich neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Kunden und Anbietern. Auf der Basis der Informationstechnik realisieren Unternehmen innovative Leistungen mit höherem Nutzen oder geringeren Kosten für alle Phasen der Anbieter-Kunden-Beziehung (Electronic Customer Care). Dazu gehören neue Konzepte wie Efficient Consumer Response, Relationship-Marketing, Mass Customization, One-To-One-Marketing, Customer Profiling oder Total Customer Care (TCC).

ALLGEMEINE TRENDS

Die allgemeinen Trends beim Electronic Customer Care wirken auf die gesamte Kundenbeziehung. Zu ihnen gehören:

- 24-Stunden-Service
- Kundenselbstbedienung und Abnehmerqualifikation
- Push-Informationen
- Globalisierung der Anbieter-Kunden-Beziehung
- Individualisierung der Anbieter-Kunden-Beziehung (One-To-One-Marketing)
- Virtuelle Kundengemeinschaften

„PARTNERING ' DURCH ELECTRONIC CUSTOMER CARE

Nach Muther, Österle und Tomczak ist zu beachten, daß Kunden neue Lösungen dann akzeptieren, wenn diese für sie einen höheren Nutzen als die herkömmlichen Leistungen darstellen. Außerdem sollten sämtliche Einzelaktivitäten so aufeinander abgestimmt sein, daß der Kunde nach außen das Gefühl einer einzigen Schnittstelle hat („One Face to the Customer“). Zusammenfassend stellt das Autorenteam fest, daß sich der IT-Einsatz in der Anbieter-Kunden-Beziehung weiter verstärken wird. Ziel von Electronic Customer Care sind Lösungen, die die Kundenbeziehung grundlegend verändern und zu einer Geschäftspartnerschaft führen, die beiden Seiten nützt („Partnering“). Die Autoren gehen davon aus, daß Informationstechniken - richtig eingesetzt - in der Kundenbeziehung riesige Potentiale eröffnen und durch höheren Kundennutzen alte Instrumente der Kundenansprache substituieren.

„BRANCHENMALUS" HANDEL

Positive Auswirkungen von Elektronik und High-Tech, die den Arbeitsplatz für intelligenten Nachwuchs attraktiver machen, sieht auch Artur Wollert, der sich in seinem Beitrag mit den Imageproblemen des „Branchenmalus“ Handel beschäftigt. Er stellt fest, daß sich der „schweigsame Riese“ noch nicht gut genug verkaufe, sich aber vom Warenhaus zum Kunden-Haus entwickelt.

KUNDENZUFRIEDENHEIT

KUNDENZUFRIEDENHEIT

Christian Kornmesser und Jürgen Schreiber geben einen Erfahrungsbericht aus der Versicherungsgruppe der Deutschen Bank. Diese hat es sich zur Aufgabe gemacht, den Kundennutzen und den Servicegedanken in den Mittelpunkt der Geschäftsentwicklung zu stellen. Ziel ist es, sich langfristig unter den fünf großen deutschen Versicherungsgruppen mit internationalen Aktivitäten und herausragenden Unternehmenszahlen zu etablieren. Für diese Herausforderung müssen die Managementsysteme dem Unternehmen eine markante Neuausrichtung in einem gewandelten komplexeren Wettbewerbsumfeld sowie ein kontinuierliches Wachstum ermöglichen.

Mit der Entwicklung eines Controlling-instrumentes zur Servicequalität wird in der Versicherungsgruppe der Deutschen Bank ein neuer Fokus eröffnet, so Kornmesser und Schreiber. Der bislang in vielen Unternehmen häufig vernachlässigte Kunde kommt in den Blick - und damit stärker als bisher externe Sichtweisen und Kriterien.

CONTROLLING DURCH KUNDENBEFRAGUNG

Die Idee des Controllings der Kundenzufriedenheit ist denkbar einfach: Die Kunden werden befragt, wie sie mit der Leistung der jeweiligen Organisationseinheit zufrieden sind und können die Qualität der Kundenbeziehung direkt bewerten:

- Welche Bedürfnisse und Erwartungen bestehen?
- Wo werden Defizite gesehen?
- Wie wird die Leistung im Vergleich zur Konkurrenz eingeschätzt?
- Welche Ideen hat der Kunde für neue Leistungen?

Die traditionellen Steuerungsgrößen eines Unternehmens müssen deshalb ergänzt werden, wenn Kundenzufriedenheit nun als Maßstab unternehmerischen Handelns gilt:

Quantitative und qualitative Steuerungsgrößen

FRÜHER nur quantitative Kriterien	HEUTE auch qualitative Kriterien
<ul style="list-style-type: none"> ● Marktdaten (Umsatz, Absatz, Marktanteil) ● Produktzahlen ● Geschäftsergebnisse ● Rentabilität (ROI) ● Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kundenzufriedenheitsaussagen ● Informationen zur Leistungsqualität ● Verbesserungsmaßnahmen/ -ergebnisse ● Wettbewerbsvergleich ● Mitarbeiterzufriedenheit
zahlenorientierte Daten	kontaktorientierte Daten

Kornmesser und Schreiber weisen darauf hin, daß die Organisation aufgefordert ist, ihre Haltung zu ändern. Aufgabe ist es, zu lernen, systematisch zuzuhören - eine Fähigkeit, die Personen ebenso wie Unternehmen erstaunlich schwer fällt. Zu den Kunden zählen die Autoren sowohl Endkunden wie auch Zwischenabnehmer oder Vermittler und interne Kunden. Die Kundenzufriedenheitsmessung besieht aus der Beurteilung des Leistungsangebotes durch den Kunden und aus der Bewertung der Servicezufriedenheit. Dabei wird auch eine interne Selbsteinschätzung erstellt, die später mit dem Ergebnis der externen Kundenbefragung verglichen wird und Aufschluß darüber gibt, ob „das Gefühl“ für den Markt stimmt. Kornmesser und Schreiber stellen fest, daß der entscheidende Schritt erst dann getan ist, wenn die Kundenbefragung als regelmäßiges Instrument der Organisationsentwicklung genutzt wird. Doch bis es soweit kommt, gilt es einige Barrieren zu überwinden.

BARRIEREN IM UNTERNEHMEN

In der Planungsphase:

- Kundenferne
- Pseudobereitschaft
- Ressourcenunterschätzung
- Fehlende Mitarbeiterbeteiligung
- Informationsmangel!

In der Befragungs- und Auswertungsphase:

- Prozeßunklarheit
- Mangelnde Sozialkompetenz
- Kooperationsdefizite
- Schwächenorientierung
- Mangelnde Maßnahmenorientierung

In der Unisetzungsphase und Routineplanung:

- Kontrollverlust
- Informationspolitisierung
- Mangelnde Kundeninformation
- Interessenverschiebung

Damit sich die Mitarbeiter jedoch mit dem Wandel identifizieren können, muß, so die Autoren, eine Voraussetzung unbedingt erfüllt sein: Die Mitarbeiter müssen die Gelegenheit erhalten, selbst zu Ursachen, Wirkungen und Veränderungsmöglichkeiten Stellung zu nehmen, und sie müssen selbst etwas verändern können.

VERWALTUNG IN BEWEGUNG

Die Stadtverwaltung Offenbach befindet sich in einer Übergangsphase. Ziel ist sowohl die Sanierung des städtischen Haushaltes (unter anderem mit Hilfe von Stellenabbau) als auch eine nachhaltige Strukturreform. Die klassische Verwaltungsorganisation soll zu einer modernen und kundenorientierten Dienstleistungsverwaltung transformiert werden. Die Autoren Christian Barthel und Gerhard Grandke (heute Oberbürgermeister von Offenbach) sprechen dabei von einem weiten Weg. Der Grund: Die klassische Arbeitsorganisation in der Verwaltung ist durch fragmentierte Leistungsprozesse und komplizierte, umständliche Ablaufverfahren gekennzeichnet. Von jeher stand das Verfahren im Vordergrund, nicht der Kunde. Doch heute ändert sich das: Servicementalität und kompetentes Dienstleistungsverhalten wird heute von den Bürgern eingeklagt.

Die Verwaltung Offenbach hat ein integriertes, großflächig angelegtes Personal- und Organisationsentwicklungskonzept unter dem Motto „Qualitätsmanagement“ initiiert. Bei einem Pilotprojekt werden sechs Ämter mit starkem Publikumskontakt nach DIN EN ISO

KUNDEN ALS PARTNER

9000 ff zertifiziert. Parallel zum Pilotprojekt Qualitätsmanagement hat die Stadtverwaltung ein für alle Führungskräfte verbindliches Qualifikationsprogramm aufgelegt:

- Optimierung der Arbeitsorganisation,
- Arbeitsplatzorganisation und Selbstmanagement,
- Moderation von Team- und Veränderungsprozessen und
- zielorientierte Führung von Mitarbeitern.

Angesichts existierender Führungsprobleme hat die Stadtverwaltung Offenbach entschieden, für Führungskräfte Coaching anzubieten. Das von Barthel und Grandke vorgestellte Konzept eines kundenorientierten Qualitätsmanagements verdeutlicht, was als Beitrag von jedem einzelnen erwartet wird - nämlich eine professionelle und engagierte Leistung für den Kunden „Bürger“.

KUNDEN ALS PARTNER

„Die Deutsche Telekom will das kundenfreundlichste, sympathischste und erfolgreichste Unternehmen der Telekommunikationsbranche des 21. Jahrhunderts werden“ - das hatte Ron Sommer bei der Übernahme des Vorstandsvorsitzes erklärt. Doch die Autoren Rainer Siewers (Berater für Personalentwicklung bei der Deutschen Telekom) und der als selbständiger Berater international tätige Ian Walsh sind sich hier über ein grundlegendes Problem einig: Eine nachhaltig andere innere Einstellung der Mitarbeiter zu den Kunden, die ein freundliches, serviceorientiertes Verhalten „von selbst“ und ohne Zwang und Dressur nach sich zieht, kann nur langsam wachsen. Voraussetzung für eine Lösung ist zum einen die ehrliche Diskussion über den Sinn des neuen Verhaltens. Zum anderen müssen im gesamten Arbeitsumfeld die Bedingungen dafür geschaffen werden, daß Mitarbeiter nicht nur den Kunden freundlich, aufmerksam und problemorientiert begegnen, sondern auch den Kollegen und Vorgesetzten. Dasselbe gilt für das Verhältnis von Führungskräften zu ihren Mitarbeitern. Siewers und Walsh sehen als zentralen Wert der kundenorientierten Unterneh-

menskultur die „aufrichtige Wertschätzung des Gegenübers als Partner“, mit dem man gemeinsam ein Problem lösen will: „Echte Partnerschaft auf allen Ebenen anzustreben, muß daher das oberste Ziel jedes Unternehmens sein, das die Kunden und ihre Bedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt stellt“. Das bedeutet, statt eines direktiven einen coachingorientierten Führungsstil auszuüben. Dazu gehört nach Ansicht von Siewers und Walsh auch, den Mitarbeitern mehr Verantwortung und mehr Spielraum für Entscheidungen zu geben. Um diesen Prozeß zu unterstützen, nahmen die Führungskräfte an einem Workshop mit dem Thema „Empowerment - die Führungskraft als Coach ihrer Mitarbeiter“ teil. Außerdem wurde ihnen ein begleitendes Coaching angeboten. Es zeigte sich, daß das größte Hindernis bei der Umsetzung nicht mangelnder guter Wille, sondern die operativen Zwänge im Alltagsgeschäft sind.

KUNDENORIENTIERTE LOGISTIK

Das Industrieunternehmen Schott mit seinem Bereich Haustechnik beliefert die Hausgeräte-Industrie weltweit mit Komponenten aus Spezialglas. Eine anonyme Kundenbefragung zeigte jedoch, daß die Kunden mit Lieferservice und der Transportverpackung nicht zufrieden waren.

REDUZIERUNG DER LIEFERZEIT

In ihrem Beitrag beschreiben die Schott-Mitarbeiter Andreas Friedrich und Toannis Kosmas, wie es Schott mithilfe eines Projektteams „Lieferzeit“ schaffte, die Lieferzeit nach genauer Analyse aller Prozesse und einiger Veränderungen von sechs auf zwei Wochen zu reduzieren. So wurde die Zufriedenheit der Kunden deutlich verbessert. Die Autoren betonen, daß die Kunden Schott heute als kompetenten Partner sehen, der schnell und zuverlässig liefert.

KUNDENGERECHTE TRANSPORTVERPACKUNG

Auch um die Optimierung der Transportverpackung kümmerte sich bei

Schott ein Projektteam. Es erarbeitete Lösungsvorschläge aus der Sicht des Kunden, die dann mit den Logistikspezialisten der Kunden besprochen wurden. Friedrich und Kosmas berichten, daß die daraufhin neu entwickelte Kochflächen-Verpackung bei den Kunden auf große Akzeptanz stößt. Nach Umsetzung dieser Maßnahmen fiel die Kundenbefragung positiver aus, der Lieferservice wurde deutlich besser bewertet.

KÖNIG KUNDE: EINE MÄRCHENFIGUR

Nach dem Einblick in die Praxis bietet der letzte Teil von „Absolute Customer Care“ Perspektiven und weitergehende Ausblicke.

Daß Kundenorientierung auch ihre Grenzen hat, darauf macht Reinhard Sprenger in seinem Beitrag aufmerksam. Er warnt vor überzogenen „Mobilisierungsfanfare“ wie etwa „Mein Gehalt bezahlt mein Kunde“. Für ihn sind solche Parolen „in ihrer Verabsolutierung schlicht falsch“. Sprenger kritisiert, daß eines oft unterschlagen wird: Vor der Kundenorientierung rangiert in der betriebswirtschaftlichen Werteskala noch die Umsatzorientierung und noch davor die Profitorientierung und häufig auch die persönliche Karriereorientierung. Sprenger geht sogar noch einen Schritt weiter: „Die Personaldecke immer enger zu zurren und gleichzeitig das strahlendste Have-a-great-day-Gesicht der Mitarbeiter zu erwarten, ist sehr leicht zynisch.“

Sprenger fügt der Kundenorientierung noch eine dritte Dimension hinzu: Neben der internen Kundenorientierung und der Mitarbeiterorientierung hält er die positive Selbstorientierung für eine unerläßliche Grundlage. Denn: Wer nicht mit sich selbst gut umgeht, geht auch nicht mit anderen gut um. Nur Menschen, die sich selbst mögen, können andere mögen und können wirkungsvoll die Leistung anderer organisieren und fördern.

FOKUS ASIEN: GLOBALISierter KUNDENNUTZEN

Einen Ausblick globaler Natur riskiert. Tzöl Zac Chung. Er beschäftigt sich in

ZUKUNFT GESTALTEN

seinem Beitrag mit der Anbieter-Kunden-Kommunikation, die zwischen Menschen unterschiedlicher Kulturen und unterschiedlicher Entwicklungsstufen in der Industrialisierung unter erschwerten Bedingungen verläuft. Kaufentscheidungen werden häufig nicht nur im Hinblick auf die objektiven Aspekte des Kundennutzens, sondern häufiger aufgrund von subjektiven Aspekten getroffen. Mißachten die westlichen Anbieter diese subjektiven Faktoren des Kundennutzens, was im Regelfall geschieht, so stoßen sie auf erhebliche Schwierigkeiten in den Global Games. Deshalb betont Tzöl Zae Chung die grundsätzliche Bedeutung des Leitgedankens: „Think local, act global“.

EIN SCHRITT WEITER

Was kommt nach der Kundenorientierung? Das ist die Frage, die Ian Walsh in seinem perspektivischen Kapitel stellt und auf mehreren Ebenen beantwortet. Walsh postuliert, daß alle Unternehmen zu Dienstleistungsunternehmen werden

Kommentar

„Absolute Customer Care“ beleuchtet umfassend alle wichtigen Aspekte von Kundenorientierung und informiert ausführlich über die Grundlagen von Kundenorientierung. Eine seiner Stärken ist dabei die Verbindung von Theorie und Praxis sowie der perspektivische Ausblick in die Zukunft. Ein großes Plus sind auch die Kapitel, die von Bemühungen der Unternehmen um mehr Kundenorientierung berichten. Diese Teile des Buches profitieren davon, daß sie von Praktikern des jeweiligen Unternehmens geschrieben wurden. Eine genauere Abstimmung der einzelnen Kapitel aufeinander wäre jedoch wünschenswert gewesen. Das hätte den sicher nicht ganz zu vermeidenden Teil an Wiederholungen erheblich reduziert und der

Verlag: business bestseller Publishing Ltd., Irland **Redaktionsleitung:** Heiner Etzler
Redaktion: Mechthilde Gruber, Andrew Hawk, Sylvia Schill, Rudolf Weber **Abonnementpreis:** DM 29,80 / SFR 29,80 / ÖS 250,00 mtl. inkl. Versandkosten und gesetzl. MwSt.
Fragen zum Abonnement: business bestseller Publishing Ltd., Servicebüro Deutschland, Kielortallee 1, D-20144 Hamburg **Telefon:** 040 419 09 05 **Fax:** 040 -419 09 555 **E-MAIL:** business_bestseller@t-online.de Dieses Buch sowie jeden anderen Buchtitel können Sie direkt bei business bestseller bestellen.

Lesefreude nicht unerheblich gedient.

KERNAUSSAGEN DES BUCHES:

- Alle Unternehmen werden zu Dienstleistungsunternehmen.
- Kundenorientierung ist ein schwer imitierbarer Wettbewerbsvorteil.
- Kundenorientierung muß zur Kernkompetenz werden.
- Kundenorientierung ist ohne Mitarbeiterorientierung nicht möglich.
- Der Kunde wird zum Partner.

und die Dienstleistungskonzepte dabei immer komplexer werden. Außerdem werden seiner Meinung nach die Inhalte wichtiger als Produktion oder Distribution. Das heißt, das Konzept und der Inhalt der Dienstleistung wird wichtiger als die Art und die Kosten der Produktion. Außerdem bedeutet das seiner Ansicht nach, daß es nicht mehr die Rolle des Kunden ist, die vom Lieferanten erzeugte Wertschöpfung zu konsumieren, sondern die Wertschöpfung mit Hilfe des Lieferanten selbst zu produzieren.

DIE ZUKUNFT GESTALTEN

Im letzten Kapitel formuliert Andre Pappmehl noch einmal sein Credo der Kun-

desorientierung. Das Wettkampfziel lautet seiner Einschätzung nach: „Die kundenorientierte Organisation verwirklichen, in der entfesselte Mitunternehmer die Kunden begeistern und aktiv die Zukunft gestalten.“ Das Prinzip Mitarbeiter wird verabschiedet, statt dessen tritt der durch Empowerment befähigte Mitunternehmer auf die Unternehmens-Bühne. Ein schwieriger Prozeß, der nicht immer klappt, wie Pappmehl zugibt. Für ihn heißt deshalb „(Change Management“ manchmal auch „Change the Management“. Pappmehls Fazit: „Organisationen sind nicht für die Ewigkeit, sondern nur zum Zweck des eigenen Überlebens geschaffen.“

Der Autor

Andre Pappmehl arbeitet für die Robert Bosch GmbH innerhalb der Zentralabteilung Verkauf mit den Schwerpunkten Kundenorientierung, Beratung und Training. Zuvor war er bei Hertie und im Daimler-Benz Konzern tätig. Als Coach von Veränderungsprozessen verfügt er über langjährige Praxiserfahrung.

Wertung

Informationswert	★★★★★
Neuigkeitswert	★★★★★
Praxisorientierung	★★★★★
Gliederung	★★★★★
Verständlichkeit	★★★★★
Lesefreude	★★★★★

Angaben zum Buch

Autor: Andre Pappmehl
Titel: Absolute Customer Care
Verlag: Signum (1998)
Umfang: 347 Seiten
Preis: DM 54,00
ISBN-Nummer: 3-85436-251-X

