

Hans H. Hinterhuber/Kurt Matzler
(Hrsg.)

Kundenorientierte Unternehmensführung

- Kundenorientierung
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Sonderdruck



© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2000

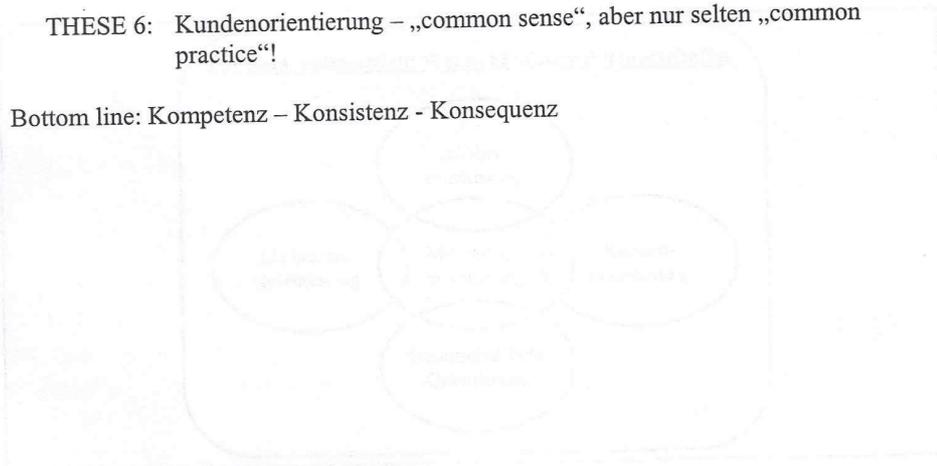
Mario Ferretti/André Pappmehl

Kundenorientierung: "common sense" - aber nur selten "common practice"!

Einleitung

- THESE 1: Der Fisch stinkt am Kopf
- THESE 2: Das Management beschäftigt sich mit „Sandkastenspielen für Erwachsene“
- THESE 3: „Not invented here“ statt „Klau – schau – wem“ ist Lernkultur
- THESE 4: Deutsche dienen nicht gerne (?)
- THESE 5: Der innere „Schweinehund“ gewinnt immer wieder die Oberhand
- THESE 6: Kundenorientierung – „common sense“, aber nur selten „common practice“!

Bottom line: Kompetenz – Konsistenz - Konsequenz



Einleitung

Angesichts der Flut von Büchern und Artikeln zum Thema Kundenorientierung stellt sich die Frage, warum Beispiele exzellenter Kundenorientierung in der Praxis nur sehr selten anzutreffen sind. „Eigentlich“ ist das Thema Kundenorientierung selbsterklärend, denn dessen betriebswirtschaftliche und strategische Vorteile liegen auf der Hand:

- Wettbewerbsvorteile durch Produkt- oder Preisvorteile sind in einem globalen Wettbewerbsumfeld nur schwer oder gar nicht zu realisieren.
- Es kostet fünf mal mehr einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen existierenden Kunden zu halten.
- Im Internet-Zeitalter sind „Kunden“ tatsächlich „kundig“ und treffen dementsprechend qualifizierte Kaufentscheidungen.
- Eine Übervorteilung von Kunden durch Ansätze wie „hard selling“ oder kundenfeindliches „pricing“ (Stichwort: Euroland) gehören der Vergangenheit an.
- Kundenorientierung heisst „Partnerschaft“ die „Partner schafft“, d.h. Unternehmen und Kunden verwirklichen eine „Wertschöpfungs-Partnerschaft“ (langfristige partnerschaftliche Beziehung mit beidseitigem Nutzen).

Innovative Unternehmen haben sich folglich auf die Reise zu einem Partnerschaftsmodell (Stichwort: win win) begeben, das Wert(e) für die folgenden Partner schafft:

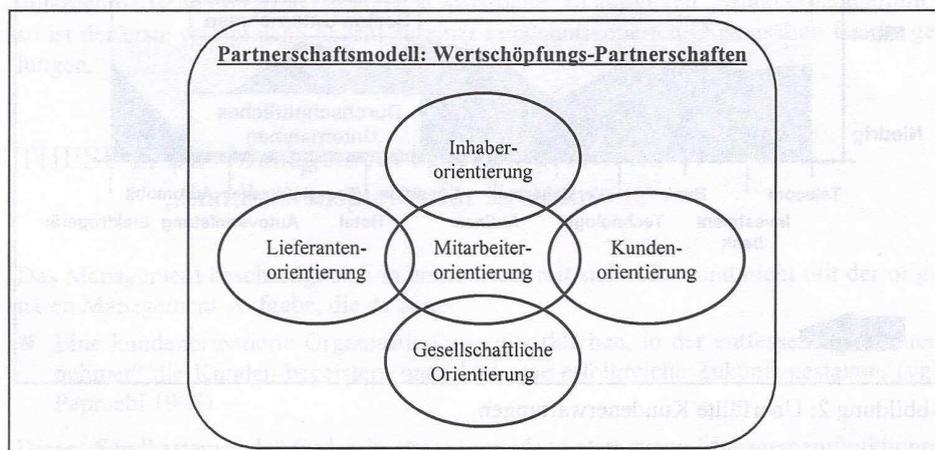


Abbildung 1: Partnerschaftsmodell

- Lieferanten / Kooperationspartner (Partnerorientierung)

- Mitarbeiter (Mitarbeiterorientierung)
- Kunden (Kundenorientierung)
- Inhaber (Inhaberorientierung)
- Gesellschaft (gesellschaftliche Orientierung)

Bezogen auf das Thema Kundenorientierung kann dessen Nutzen bzw. Wert verkürzt in folgenden Stichworten zusammengefasst werden:

- Zufriedene - besser begeisterte - Kunden
- Mehr treue Kunden
- Mehr positive Empfehlungen
- Größeres Kerngeschäft
- Niedrigere Vertriebskosten
- Höhere Rendite
- Geringeres Risiko

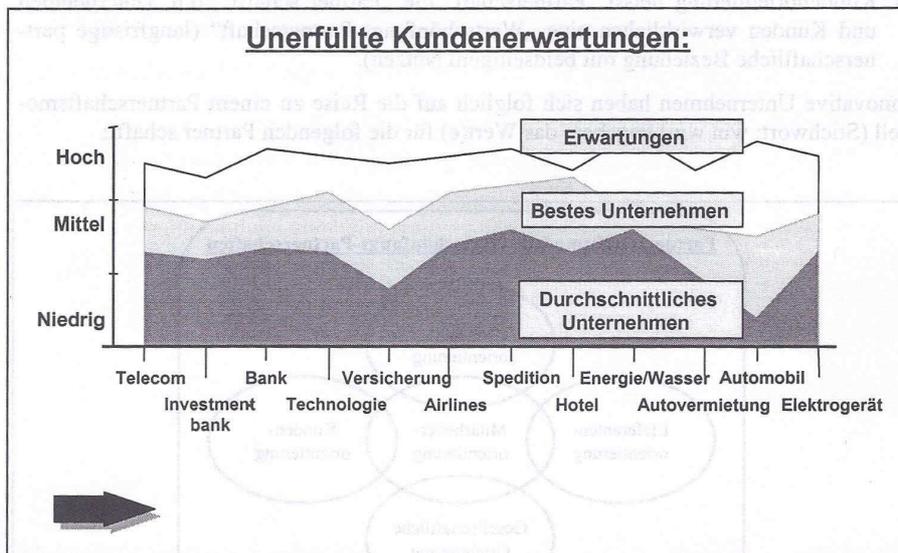


Abbildung 2: Unerfüllte Kundenerwartungen

Wenn heute immer noch - mehr als 90 % der Unternehmen (vgl. Geffroy) – das überlebenskritische Thema Kundenorientierung nicht oder nur unsystematisch bearbeiten, erscheint eine kritische Reflexion möglicher Ursachen und Hintergründe sinnvoll. In unse-

rem Beitrag zeigen wir deshalb Klippen, Stolpersteine und Chancen auf dem Weg zu einer kundenorientierten Organisation auf. Diese Handlungsalternativen sind in 6 Thesen sowie einer kritischen Reflexion (bottom line) für Sie zusammengefasst.

THESE 1: Der Fisch stinkt am Kopf

Das Top-Management propagiert Kundenorientierung in wohlfeilen Lippenbekenntnissen – handelt aber selbst nicht vorbildlich. Beispiel: Es wird erwartet und kommuniziert, dass Telefone - aus naheliegenden Gründen - nicht mehr als 3 Mal klingeln sollten. Ist die Chefsekretärin aber einmal „um die Ecke“ und deren Telefon versehentlich nicht umgestellt, so klingelt das „Vorstandstelefon“ ewig. Es wird also „Wasser“ gepredigt und „Wein“ getrunken.

Mangelndes bzw. mangelhaftes Vorbildverhalten der „obersten Heeresleitung“ führt zwangsläufig dazu, dass die Mitarbeiter entsprechend denken und handeln – nämlich mangelhaft. Denn Mitarbeiter haben sehr feine Antennen, wenn es darum geht, zwischen „Lippenbekenntnissen“ und „Wahrhaftigkeit“ von postuliertem erwünschtem Verhalten zu differenzieren. Die gute Nachricht lautet:

- Vorbildliches, kundenorientiertes Führungsverhalten (vgl. Wollert) birgt enorme Chancen für die Organisation.

Denn die Mitarbeiter sind das Spiegelbild der Wertvorstellungen, welche vom Management tatsächlich gelebt werden. Wenn es der Führung zusätzlich gelingen würde, das unternehmerische Potenzial der eigenen Mitarbeiter zu aktivieren „Mitunternehmertum“, so ist der erste erfolgreiche Schritt zu einer kundenorientierten Organisation bereits gelungen.

THESE 2: Das Management beschäftigt sich mit „Sandkastenspielen für Erwachsene“

Das Management beschäftigt sich in erster Linie mit sich selbst und nicht mit der originären Management-Aufgabe, die da lautet:

- Eine kundenorientierte Organisation zu verwirklichen, in der entfesselte „Mitunternehmer“ die Kunden begeistern und aktiv eine erfolgreiche Zukunft gestalten. (vgl. Pappmehl 1998)

Diese „Sandkastenspiele“ finden in erster Linie dann statt, wenn Managementfunktionen falsch besetzt sind. Also mit Menschen, denen Themen wie persönliche Karriere, Status oder Macht sowie persönliche „Steckenthemen“ wichtiger sind, als die formulierte Unternehmensstrategie und die definierten Unternehmenswerte.

Solche Manager können in der Organisation - vordergründig - durchaus erfolgreich sein. Doch sie schaffen nur kurzfristigen, betriebswirtschaftlichen Nutzen (Umsatz, Ertrag). Sie agieren nicht selten im Sinne einer Politik der „verbrannten Erde“. Aus strategischer Perspektive werden - de facto - wertvolle Ressourcen (z.B. mangelnde Kundenorientierung, innere oder tatsächliche Kündigung von Mitarbeitern; burn out - Syndrome bei Mitarbeitern; Leitbilder, die nur auf dem Papier stehen...) des Unternehmens vernichtet.

Prof. Hinterhuber hat die erforderlichen Konsequenzen in seinem Führungskräfte-Portfolio treffend fixiert. In der Praxis findet eine konsequente Umsetzung solchen Gedankengutes aber eher selten statt. Jack Welch ist ein gutes Beispiel dafür, dass sich Konsequenz auch für die Firma rechnet, GE gehört schließlich zu den erfolgreichsten Unternehmen seiner Branche.

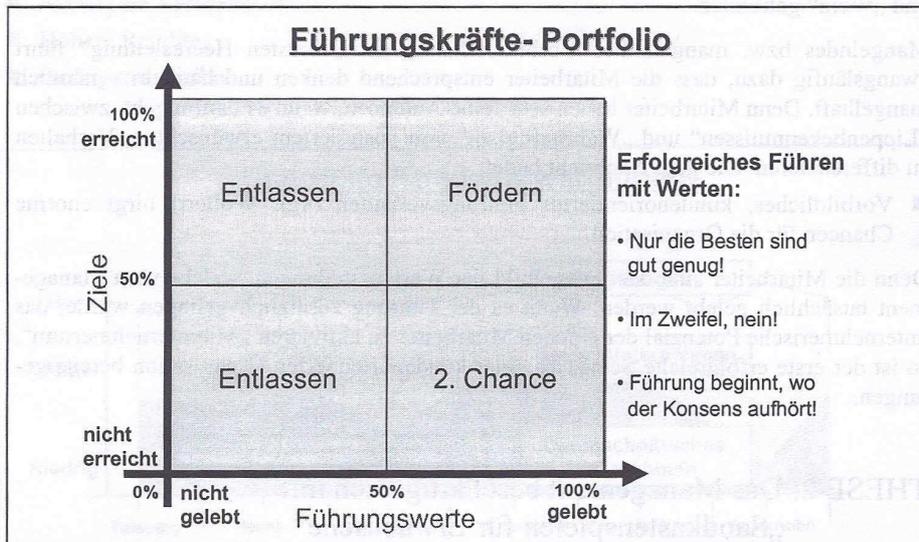


Abbildung 3: Führungskräfte-Portfolio (Quelle: Hinterhuber/Krauthammer, 1999)

THESE 3: „Not invented here“ statt „Klau – schau – wem“ ist Lernkultur

Es wird die Geisteshaltung praktiziert, dass Ideen, die nicht im eigenen „Dunstkreis“ entstanden sind, weder gut sein können noch dürfen. Dies führt in der Praxis dazu, dass „das Rad immer wieder neu erfunden wird“ und kostbare Ressourcen vergeudet werden.

Statt im Unternehmens- und Kundeninteresse gute Ideen zu adaptieren, erfolgt das Lernen – wenn überhaupt – in stiller, losgelöster Einsamkeit.

Wesentlich intelligenter wäre der Ansatz „Klau – schau – wem“, denn fast immer existiert bereits eine Vielzahl kluger Ideen und Problemlösungen in der Organisation. Bezeichnend hierfür ist der Satz „Wenn Siemens wüsste, was Siemens bereits weiß!“, welcher eins zu eins auf viele Unternehmen übertragen werden kann. Die Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit innovativer Ideen soll hiermit natürlich nicht in Abrede gestellt werden. Oft liegt aber die Kunst gerade in der Maßschneidung bzw. Modifikation bereits existierender Lösungen (Stichwort: customizing).

Die Chancen für innovative, kundenorientierte Lösungen liegen darin, dass eine kundenorientierte Lernkultur etabliert wird, in der jeder von jedem lernen kann und soll, so zum Beispiel:

- Von den Kunden
- Von den Wettbewerbern
- Von Benchmark-Unternehmen
- Von den Lieferanten
- Von den Führungskräften
- Von den Mitunternehmern

Das Problem liegt also nicht an einem Mangel an klugen Ideen, sondern in der wenig ausgeprägten Bereitschaft vieler Menschen, von anderen Menschen lernen zu können und zu wollen!

THESE 4: Deutsche dienen nicht gerne (?)

Oft werden die USA als Beispiel für vorbildlich praktizierte Kundenorientierung gelobt und auf Deutschland als negatives Referenzbeispiel (Stichwort: „Service-Wüste“) verwiesen. Wir vertreten nicht den Standpunkt, dass die Amerikaner die besseren – sprich kundenorientierteren – Menschen sind.

Wenn beispielsweise ein Großteil der Gehaltsbestandteile variabel gestaltet sind, wird Kundenorientierung aus naheliegenden Gründen zum Überlebensfaktor. Folglich gilt es verstärkt darüber nachzudenken, wie entsprechende Gehaltsmodelle auch in Europa etabliert werden können.

Gleichzeitig hat die o.g. These aber sicherlich auch einen wahren Kern. Die Tätigkeit des Dienens hat in Deutschland, auch aus historischen Gründen, einen negativen Beigeschmack. Jedem ist klar, was Kundenorientierung heißen sollte – denn jeder ist täglich Kunde – und ärgert sich über mangelnde Kundenorientierung. Lieber lässt man sich aber bedienen, als selbst zu dienen. Folglich darf sich das Top-Management – als oberster

Diener der Kunden - nicht zu schade sein. Dienen muss „im Trend liegen“ und was „im Trend liegt“, wird in hohem Masse durch die Unternehmensführung bestimmt.

THESE 5: Der innere „Schweinehund“ gewinnt immer wieder die Oberhand

Auch wenn das Unternehmensziel „Kundenorientierung“ klar formuliert ist, Spielregeln definiert wurden und im Idealfall das Management diese Vorgaben tatsächlich selbst vorbildlich praktiziert, gilt dennoch der Satz:

- Gesagt ist noch nicht getan und getan ist noch lange nicht beibehalten!

Folglich müssen Unternehmen irreversible Mechanismen etablieren, die das Phänomen des inneren „Schweinehundes“ effizient verhindern. Es ist zugegebenermaßen schwierig und oftmals lästig, sich an definierte Spielregeln der Kundenorientierung tagtäglich zu halten (vgl. beispielsweise Grafik), denn es gibt immer wieder „gute Gründe“ warum es gerade nicht geht oder passt.

Was ist ein Kunde?

- *Ein Kunde ist die wichtigste Person in unserem Unternehmen, ganz gleich, ob er persönlich da ist, schreibt oder telefoniert.*
- *Ein Kunde hängt nicht von uns ab, sondern wir von ihm.*
- *Ein Kunde ist keine Unterbrechung unserer Arbeit, sondern ihr Sinn und Zweck.*
- *Wir tun ihm keinen Gefallen, indem wir ihn bedienen, sondern er tut uns einen Gefallen, wenn er uns Gelegenheit gibt, es zu tun.*
- *Ein Kunde ist kein Außenstehender, sondern ein lebendiger Teil unseres Geschäfts.*
- *Ein Kunde ist nicht jemand, mit dem man ein Streitgespräch führt oder seinen Intellekt mißt.*
- *Es gibt niemanden, der je einen Streit mit einem Kunden gewonnen hätte.*
- *Ein Kunde ist einer, der uns seine Wünsche bringt.*
- *Unsere Aufgabe ist es, diese Wünsche gewinnbringend für ihn und für uns zu erfüllen.*

Abbildung 4: Was ist ein Kunde (Maisenhölder)

Salopp formuliert ist dieser Prozess mit dem Vorgang des Zähneputzens vergleichbar, welches aus naheliegenden Gründen tagtäglich erfolgt. Die Alternative (Stichwort: innerer Schweinehund) ist ebenfalls klar definiert (Paradonthose und Zahnausfall).

Permanente Kundenorientierung ist folglich im Unternehmen als Regelprozess zu etablieren, der mit gleicher Selbstverständlichkeit abzulaufen hat, wie die tägliche Mittagspause oder die pünktliche Gehaltsüberweisung zum Monatsersten.

Innovative Unternehmen haben hierzu durchaus pfiffige Ideen entwickelt. So gilt bei AT&T beispielsweise die „10 Minuten Besprechungsregel“. Ein Meeting wird immer dann kommentarlos abgebrochen, wenn nicht nach spätestens 10 Minuten das Wort „Kunde“ gefallen ist. Denn Unternehmen neigen nicht selten dazu, sich glänzend mit sich selbst beschäftigen zu können. Weitere Beispiele für gelungene Ideen und Programme sind:

- ARAL schickt sein Top-Management an die Front (sprich Tankstellen)
- IBM führt ein globales „Customer Relation Management“ ein
- SCHOTT realisiert das Programm „Total Customer Care“
- SWISSAIR verwirklicht im Marketing einen „Customer Equity Ansatz“

Weitere Beispiele von Benchmark-Unternehmen finden Sie in diesem Buch (siehe auch Literaturverzeichnis).

THESE 6: Kundenorientierung – „common sense“, aber nur selten „common practice“!

Unternehmen und Bereiche müssen sich selbst - zum Nutzen ihrer internen und externen Kunden - anspruchsvolle Ziele setzen und diese mit Kreativität, Ausdauer und Biss verwirklichen. So hat sich die Berner-Gruppe im Personalbereich das nachfolgende Motto gegeben:

- Wir lernen und handeln, besser & schneller als die Konkurrenz!

Wir sind uns bewusst, dass noch ein langer und steiniger Weg vor uns liegt. Klar ist, daß das commitment des Management ist da. Erfolge bzw. Mißerfolge können gemessen werden und der Prozeß ist somit steuerbar. Das Motto ist „common sense“ und somit für jeden Berner-Mitunternehmer nachvollziehbar, sozusagen die „Pflicht“. Die Kür lautet: Das Motto wird in der Berner-Gruppe tatsächlich „common practice“ und dies in nicht all zu ferner Zukunft. Auch hierfür liegt ein klares commitment vor.

Senca hat sinngemäß die nachfolgende Aussage formuliert, welche die Grundproblematik aus unserer Sicht gut auf den Punkt bringt, auch wenn zwischenzeitlich einige Jahrhunderte ins Land gegangen sind:

- Nicht weil die Dinge schwierig sind, wagen wir sie nicht, sondern weil wir sie nicht wagen, sind sie schwierig!

Selbst ernannte Propheten mit der Botschaft, dass Themen wie „Kundenorientierung“ oder „Change Management“ unternehmerisch leicht realisierbar sind, gibt es wie Sand

am Meer. Sie sind ein Phänomen für den latenten Bedarf des Management nach „quick fix“ – Lösungen, die in der betrieblichen Praxis dann oft Strohfeuercharakter haben. Gerade weil die sogenannten „weichen“ Themen scheinbar so einfach sind, also „common sense“, sollte die Schwierigkeit in Richtung „common practice“ nicht unterschätzt werden.

Bottom line: Kompetenz – Konsistenz - Konsequenz

Die Welt in der wir uns bewegen, ist geprägt von einer Globalisierung der Märkte und von der Ausrichtung auf neue Prinzipien von Führung und Organisation. Prozesse, Positionierung am Markt, Strategie der Marktbearbeitung und Produktstrategie müssen fortlaufend kritisch hinterfragt und verbessert werden. (vgl. M. Ferretti)

Langfristige Wettbewerbsvorteile werden in Zukunft primär auf Wissensvorsprüngen durch Mitarbeiter und Partner im Hinblick auf Innovationen, Märkte und Kunden basieren. Gleichmaßen müssen diese Vorsprünge konsequent genutzt und hochqualifizierte Kontaktflächen des gesamten Unternehmens nach innen und außen (Mitarbeiter / Kunden...) geschaffen, beibehalten und ausgebaut werden. Die konsequente Umsetzung von Kundenorientierung sowie die Aktivierung des Wissensnetzes der ganzen Organisation führen zwangsläufig zu verbesserter Kundenzufriedenheit und münden in eine dauerhafte, partnerschaftlichen Kundenbindung. Unter Wissensnetz verstehen wir nicht vollgestopfte Datenbanken oder kostentreibende IT-Lösungen, die keine Wettbewerbsvorteile schaffen.

Vielmehr muss eine Potentialausschöpfung durch die Generierung, Anwendung und Vermarktung von Wissen, Kompetenzen und Service zum beidseitigen Nutzen (Lieferant / Kunde) erfolgen. In diesem Kontext sehen wir drei neuralgische Stellgrößen, welche über Erfolg oder Misserfolg maßgeblich entscheiden:

Kompetenz:

- Wir müssen unsere Kunden als Partner verstehen, kennen und last but not least auch mögen!
- Kundenbeziehungen (Stichwort: Beziehungsmanagement) werden jederzeit aktiv gelebt und gepflegt. Dies geht mit Vertrauen, Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit und Zeit für den Kunden einher!
- Kompetenzen und Nutzen werden geteilt, d.h. wechselseitige Partizipation an Erfolgen - aber auch Zusammenhalt in schlechteren Zeiten!
- Kundenerwartungen müssen nicht immer, aber immer öfter, übertroffen werden!

Konsistenz:

- Kundenorientierung muss zu einem „irreversiblen Virus“ im Organismus der ganzen Organisation werden!
- Das ganze System wirkt kundenorientiert, Prozesse, Schnitt- bzw. Bruchstellen, die nicht dem Kunden dienen, werden eliminiert!
- Das Top-Management erzeugt einen positiven, rhythmischen Druck und wirkt so als Taktgeber der kundenorientierten Organisation!

Konsequenz:

- Erfolge und Misserfolge der internen / externen Kundenorientierung werden konsequent gemessen!
- Kundenorientiertes Verhalten wird systematisch gefordert, gefördert und belohnt; kundenfeindliches Verhalten wird sanktioniert bzw. abgestellt!
- Diskussionen über das „ob“ sind tabu, ausschließlich das „wie“ wird erörtert und fortlaufend verbessert!
- Die Organisation hat verstanden, dass der Profit des Kunden eigenen Profit erzeugt!

Aufgrund der definierten Rahmenbedingungen und Herausforderungen sind weitere Worte überflüssig - common sense! Die Messlatte liegt hoch und ist zugleich selbsterklärend:

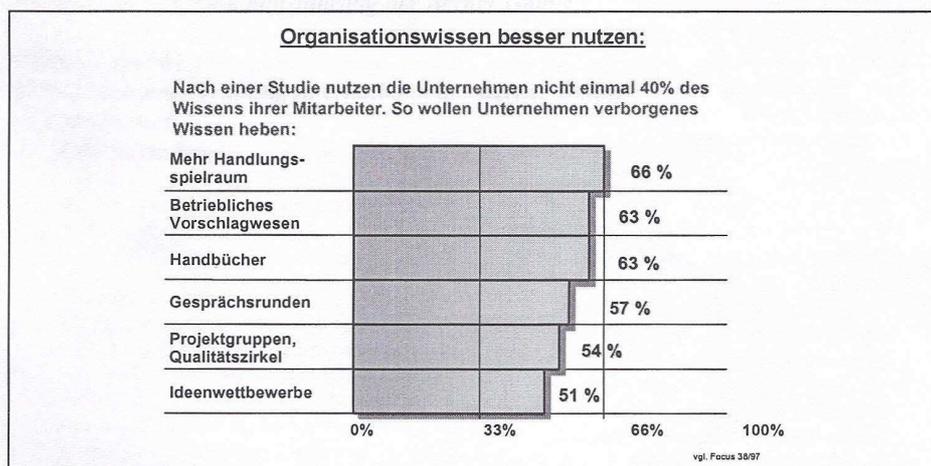


Abbildung 5: Organisationswissen besser nutzen

- Ausschließlich lernende, kundenorientierte Unternehmen – die das Prinzip der Wertschöpfungs-Partnerschaft (vgl. Abb. 1) begriffen haben und konsequent verwirkli-

chen – werden im globalen Wettbewerb überleben. Es geht darum, unsere Kunden und uns nachhaltig profitabler zu machen!

Wir sind davon überzeugt, dass die Chancen für eine erfolgreiche Gestaltung einer solchen Zukunft nicht schlecht stehen. Denn Unternehmen nutzen in der Praxis beispielsweise nur 40% des vorhandenen Organisationswissens.

Zusammenfassend sollte der Satz von Alfred Herrhausen als Mission und gleichzeitig als Kompass zur Orientierung, insbesondere für Führungskräfte, dienen:

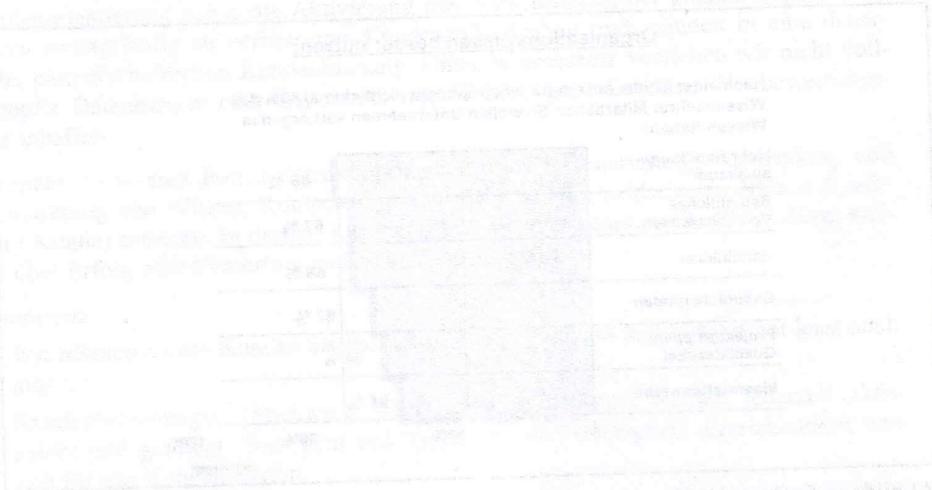
Wir müssen sagen, was wir denken.

Wir müssen tun, was wir sagen.

Wir müssen sein, was wir tun.

Diese Botschaft möchten wir durch eine Aussage der Firma Nike ergänzen, welche zugleich das „Problem“ als auch die „Problemlösung“ darstellt.

Just do it!



Literatur

- Geffroy E. (1998): Grusswort, in: Absolute Customer Care, A. Papmehl (Hrsg.), Wien
- Herrhausen A. (1990): Denken, Ordnen, Gestalten, Berlin
- Hinterhuber H.H./Krauthammer E. (1999): Leadership – Mehr als Management, 2. Aufl. Wiesbaden
- Ferretti M. (2000): Aufbruch ins Jahr 2000, BNI 01/2000
- Maisenhölder B. (1995): Outsourcing im Betrieb, München
- Papmehl A. (Hrsg.) (1998): Absolute Customer Care, Wien
- Papmehl A./Siewers R. (Hrsg.) (1999): Wissen im Wandel – die lernende Organisation im 21. Jahrhundert, Wien
- Wollert A. (1998): Branchenmalus Handel, in: Papmehl A. (Hrsg.) (1998): Absolute Customer Care, Wien

Mario Ferretti

Vorsitzender der Geschäftsführung der Berner GmbH

André Papmehl

Leiter Personal / Training International der Berner GmbH

Bernerstrasse 6

D-74653 Künzelsau