

## 4.2 Die kundenorientierte Organisation



### Der Autor

**André Pappmehl**, Jahrgang 1958, studierte Betriebswirtschaft in London und Reutlingen. Nach Stationen bei Daimler-Benz und Hertie arbeitet er heute im zentralen Verkauf eines bekannten Konzerns. Dort sind seine Aufgabenschwerpunkte die Gebiete Kundenorientierung, Beratung und Training. Er ist Autor mehrerer Fachbücher und Lehrbeauftragter für Personal-Management.

### Trends und Konsequenzen

Das Spielfeld für die Wirtschaft an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend ist abgesteckt. Wer nach den mageren Jahren nun wieder auf die sieben fette Jahre hoffen sollte, wird seine Erwartungen enttäuscht sehen. Oder wie es Jürgen Dormann formuliert: „Mit deutscher Gemütlichkeit allein ist heute kein weltweites Geschäft mehr zu betreiben. Jeder Mitarbeiter muß sich darauf einstellen, daß die heutigen Verhältnisse nicht für die nächsten 20 Jahre garantiert sind.“ Denn der verschärfte globale Wettbewerb diktiert die Spielregeln und das Wettkampfziel, das lautet: Die kundenorientierte Organisation verwirklichen, in der entfesselte Mitunternehmer die Kunden begeistern und aktiv Zukunft gestalten. Wenn heute noch mehr als 90 Prozent der Unternehmen Aufgaben wie Kundenorientierung nicht oder nur unsystematisch angehen (vgl. Geffroy 1998), stimmt dies nachdenklich. Gott sei Dank – könnte man auch argumentieren: Denn um wieviel schwieriger wäre der Wettkampf, wenn alle gegnerischen Mannschaften gleich gut wären! In diesem

Zusammenhang kann das Wettbewerbsumfeld wie folgt skizziert werden:

- Der Wettbewerb wird ständig internationaler und schärfer – gleichzeitig steigen Wissensmacht und Entscheidungskompetenz der Kunden, beispielsweise durch Technologien wie das Internet.
- Im globalen Marktplatz werden Produkte immer austauschbarer – gleichzeitig werden die Kundenwünsche immer differenzierter und deren Bereitschaft, den Lieferanten zu wechseln, steigt (Stichwort: *variety seeking*).
- Markterfolge durch Qualitäts- oder Preisvorteile werden seltener – gleichzeitig wird eine umfassende Lösung von Kundenproblemen, weit über den Kauf hinaus, zum entscheidenden Erfolgs- und Überlebensfaktor.  
Folglich lauten einige der wichtigsten Handlungsalternativen bzw. Konsequenzen:
  - Verschärfter Wettbewerb – Unternehmen optimieren ihre globale Wertschöpfung und standardisieren weltweit ihre Geschäftsprozesse (Stichwort: Komplexitätsreduktion).
  - Austauschbarkeit von Produkten – Nicht mehr Standorte, Sachanlagen oder Produkte, sondern Kunden und Mitarbeiter werden zu den größten Vermögenswerten von Unternehmen (Stichwort: *intellectual capital*).
  - Geringere Wettbewerbsvorteile – Unternehmen sichern Markterfolge durch dauerhafte Partnerschaften mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern (Stichworte: Wertschöpfungspartnerschaft).

Kundenorientierung wird im ausklingenden 20. Jahrhundert zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Eigentlich „alter Wein in neuen Schläuchen“, denn es handelt sich um „klassische“ Marketingfragestellungen (vgl. Wind 1997):

- Sind Kundenwünsche und Unternehmensphilosophie identisch?
- Ist *stakeholder value* Bestandteil der Unternehmensstrategie?
- Entwickeln Sie Produkte bzw. Dienstleistungen gemeinsam mit Ihren Kunden?

- Besteht Ihr Marketing aus Einzelkämpfern oder einem Projektteam?
- Setzen Sie immer noch auf Produktmanager oder auf Kundenmanager?

Ihre Antworten auf diese Fragen definieren den Ausgangspunkt für die Einführung einer „kundenorientierten Organisation“: Mithin eines Unternehmens, das besser, schneller und kundenorientierter als seine Wettbewerber agiert. Kundenorientierte Unternehmen arbeiten mit Kunden, Lieferanten und andere *stakeholdern* in einer dauerhaften Wertschöpfungspartnerschaft (d.h. Kooperation mit beidseitigem Nutzen) zusammen. In diesem Zusammenhang sind Mitarbeiter selbstverständlich als interne Kunden zu behandeln, damit ein solcher Ansatz Erfolg haben kann. Denn ohne Mitarbeiterorientierung – keine Kundenorientierung!

### Interne Kundenorientierung

Rechnen Sie nicht mit dem schnellen Erfolg (*quick fix*) bei der Einführung der kundenorientierten Organisation. Denn es geht um eine Mentalitätsveränderung auf breiter Front, die erfahrungsgemäß nicht Wochen oder Monate, sondern Jahre dauert! Sofern Kundenorientierung bisher nicht zur Chefsache gemacht wurde, könnte Ihr Unternehmen ein latentes Zeitproblem bekommen. Noch bedenklicher wäre, wenn Ihre Wettbewerber bereits seit geraumer Zeit an der Verwirklichung der kundenorientierten Organisation arbeiten. In diesem Fall ist Ihre Firma vielleicht schon „todkrank“ – Sie wissen es nur noch nicht! Denn die angeblich „weichen“ Faktoren (Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation, Teamarbeit) werden von innovativen Unternehmen (endlich!) als die „harten“ und somit entscheidende Faktoren entdeckt.

Diese Unternehmen haben verstanden, daß „entfesselte“ Mitarbeiter, Teamarbeit und ein motivierendes Arbeitsklima kurzfristig nicht kopierbar sind (vgl. Pappmehl 1998). Es handelt sich um schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile, die von der Konkurrenz nicht und nur mit einem erheblichen „*time lag*“ nachvollzogen werden können (vgl. Sattelberger 1989, Pappmehl 1990). In unserer kurzlebigen Zeit eine sehr nachhaltige Instrument.

## Abschied vom „Prinzip Mitarbeiter“

Seit fast einem Jahrzehnt waren innovative Personalentwickler mit genau dieser Botschaft als Missionare „unterwegs“. Außer Lippenbekenntnissen („Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt!“) hat sich vielerorts wenig bewegt. Ein unrühmlicher Sachverhalt, der natürlich auch Rückschlüsse auf den Stellenwert der Personalabteilung im Unternehmen zuläßt. Diese wird von den Mitarbeitern nicht selten als Monopolbetrieb mit angeschlossener Polizei-, Rechts- und Verwaltungsbehörde wahrgenommen. Mitarbeiter reagieren zunehmend enttäuscht, wenn sie nicht als interne Kunden, sondern wie Bittsteller behandelt werden. Aber das Beharrungsvermögen mancher Personalchefs ist im negativen Sinne wirklich beeindruckend (Abb. 1)!



Abb. 1: Der Mensch steht im Mittelpunkt

Die Renaissance des Kunden (vgl. Fuchs 1998) und damit einhergehend eine verstärkte Mitarbeiterorientierung (vgl. Schröder 1998) beinhalten interessante Perspektiven für die Personalarbeit. Natürlich nur dann,

wenn die Personalabteilung von der Unternehmensführung als „*sparring partner*“ für Veränderungsprozesse akzeptiert wird. Eine Chance, die ebenfalls dazu genutzt werden sollte, vom „Prinzip Mitarbeiter“ Abschied zu nehmen; denn: Mitarbeiter arbeiten – bestenfalls – mit. Heute wird aber „Mitunternehmertum“ (neudeutsch: *empowerment*) benötigt, um weiterhin im Markt mitspielen zu dürfen.

### Personalentwicklung ist Chefsache

Die Entwicklung von Mitunternehmern ist Chefsache, und hier „liegt der Hase im Pfeffer“. In jedem Unternehmen gibt es einen wirklich neuralgischen Erfolgsfaktor – seine Führung! Denn an den Mitarbeitern liegt es in der Regel nicht, wenn geplante Veränderungen scheitern oder versanden. Es gilt das 20/60/20-Prinzip:

- 20 Prozent Ihrer Belegschaft sind ohnehin motiviert. – Diese Personen sind Ihre Leistungsträger und Multiplikatoren! Hegen und pflegen Sie dieses Klientel.
- 60 Prozent der Mitarbeiter haben Potential. – Diese Gruppe muß von Ihnen gewonnen werden. Überzeugen und begeistern Sie diese Menschen!
- 20 Prozent sind die sogenannten „schwierigen Fälle“. – Von diesen Menschen hätten man sich schon vor Jahren partnerschaftlich trennen sollen. Verschwenden Sie hier nicht Ihre knappen Ressourcen und Energie!

Für den Erfolg bzw. Mißerfolg von Veränderungen zeichnen also die Führungskräfte verantwortlich. Viele nehmen ihre vornehmste Aufgabe, für die sie primär bezahlt werden – nämlich Menschen zu führen – nicht oder nur unzureichend wahr. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Viele Führungspositionen wurden nach dem „Peter-Prinzip“ ganz einfach falsch besetzt.

Beispiel: Der beste Verkäufer, nennen wir ihn Müller, wurde vor Jahren zum Verkaufsleiter ernannt. Eigentlich wollte Herr Müller – auch weiterhin – viel lieber verkaufen. Deshalb mischt er sich auch heute noch gerne mit „hilfreichen“ Hinweisen ins Tagesgeschäft seines Teams ein.

Mit Menschenführung hatte Herr Müller niemals „viel am Hut“. Im Zweifelsfall weiß er aber stets besser, was so alles falsch gemacht wurde. Natürlich erklärt er seinen Mitarbeitern gerne, wie man (sprich: Herr Müller) es richtig gemacht hätte. Am besten im Beisein von Kunden oder Kollegen, damit keiner vergißt, wie kompetent Herr Müller doch ist. Ein Führungsstil, der seine Mitarbeiter natürlich alles andere als motiviert!

Weit verbreitet ist unter Führungskräften auch die Auffassung, man habe die eigene Führungskompetenz schon mit der „Muttermilch“ eingesogen. Frei nach dem Motto: „Meine Ehefrau und Kinder habe ich schließlich auch erzogen.“ Daß die Kinder nicht selten längst aus dem Hause sind und die Ehefrau bereits seit geraumer Zeit mit der Scheidung „liebäugelt“, fällt diskret unter den Tisch.

Unstrittig ist, daß Führungsdefizite *immer* negative Auswirkungen auf Klima und Erfolg des Unternehmens haben:

- Innere oder tatsächliche Kündigung der Mitarbeiter.
- Mangelnde Ausschöpfung von Innovations- und Ertragschancen.
- Verschwendung von „harten“ und „weichen“ Ressourcen.
- Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Im Gegensatz dazu verwirklichen exzellente Führungskräfte „Mehrwert durch Menschen“ – dies heißt konkret:

- Sie schaffen ein Umfeld, in dem Mitarbeiter ihr Potential voll entfalten können!
- Ihr persönlicher Führungsstil (z.B. konstruktiv, kritisch, fair) ist berechenbar!
- Sie entfesseln Mitunternehmer, von denen sie selbst überrundet werden könnten!
- Sie geben ihrem Team durch persönliches Vorbildverhalten Orientierung! (vgl. auch Abb. 2)

Schlechte Vorbilder haben immer verheerende Auswirkung auf Mannschaft und Unternehmen (vgl. Wollert 1997). Sofern Sie als Chef propagieren, daß die Telefone nicht mehr als dreimal läuten sollten –

handeln Sie selbst stets entsprechend? Oder läutet Ihr eigenes Telefon „ewig“, wenn Ihre Sekretärin gerade mal nicht am Platz ist? Ich gehe nicht soweit wie Vester, der sagt, daß sich Unternehmen künftig selbst führen werden. Sicher ist aber, daß sie *anders* geführt werden müssen. Soll Kundenorientierung kein Lippenbekenntnis bleiben, heißt dies für viele Führungskräfte, daß sie von ihrem persönlichen „Unfehlbarkeitsdogma“ Abschied nehmen und ihr eigenes Verhalten einem regelmäßigen „TÜV“ unterziehen müssen (Abb. 2). Hier bieten Mitarbeiter, Kollegen, Vorgesetzte, Kunden und die eigene Familie hinreichend Resonanzboden, und es gibt genügend geeignete Instrumente wie Entwicklungs-ACs, 360°-Feedback etc. (vgl. z.B. Stiefel 1997).

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Grenzen ist nicht selten unangenehm, aber Managementgehälter beinhalten schließlich ein gewisses „Schmerzensgeld“. In vielen Fällen müßte Change Management allerdings oft heißen: „*change the management*“.

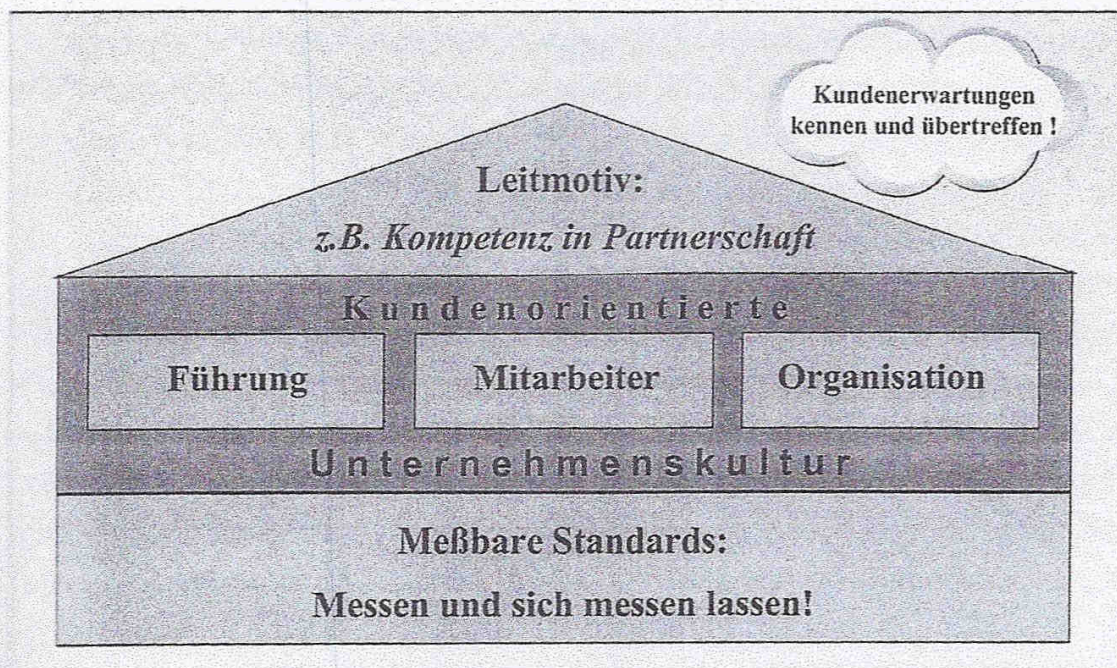


Abb. 2: Kundenerwartungen kennen und übertreffen

Leider fehlt in vielen Chefetagen und Personalabteilungen der Mut, in solchen Fällen tatsächlich konsequent zu handeln. Nicht selten werden überforderte Führungskräfte auf die sogenannten „Elefantenfriedhöfe“

abgeschoben – selbstverständlich bei gleichen Bezügen. Die gute Seite daran – zumindest entsteht so kein größerer Schaden für das Unternehmen (vgl. Pappmehl/Walsh 1991). Viel gefährlicher ist in dieser Beziehung die „Emporloben-Variante“. Trotz erwiesener und hinlänglich bekannter Inkompetenz wird die Führungskraft in immer höhere Ebenen der Unternehmenshierarchie „empor gelobt“. Es gilt das „Sankt Florians-Prinzip“ – schließlich entlastet man so den eigenen Bereich. Obschon bereits nach der ersten Beförderung objektiv überfordert, schaffen es einige Menschen so bis zu höchsten Führungsweihen. Natürlich mit gravierenden Auswirkungen für das Unternehmen. Die Betroffenen sind mit dieser Lebens- und Karrieresituation selbst häufig nicht besonders glücklich. Denn wer tritt schon gerne täglich in einem Profi-Tennismatch an, wenn die eigenen Fähigkeiten nur für den Ortsverein ausreichen?

## **Entfesseln Sie Mitunternehmer**

Menschen gestalten die Zukunft ihres Unternehmens – oder auch nicht! Anders ausgedrückt: Unternehmen und Führungskräfte haben genau die Mitarbeiter, die sie verdienen. Es ist bezeichnend, daß einige Mitarbeiter im Unternehmen nur das wirklich „Nötigste“ tun. Ihre Arbeitszeit also praktisch „absitzen“. In der Freizeit entpuppen sie sich dann aber als echte Unternehmer, sind Vorsitzende von Vereinen, bauen sich ein Eigenheim oder betätigen sich erfolgreich selbständig.

Ursache für eine derartige Verschwendung von Potentialen ist oft eine schlechte Führung! Unternehmen werden sich diese Art von Verschwendung zukünftig nicht mehr leisten können. Um Menschen zu gewinnen, die aktiv den Unternehmenserfolg gestalten, müssen Führung und Personalarbeit völlig neu überdacht werden, denn Mitunternehmer

- erhalten keinen Lohn, sondern ein Unternehmergehalt,
- entscheiden im Team selbst, wie etwaige Tantiemen verteilt werden,
- werden nicht zu Seminare geschickt, sondern nutzen ihr persönliches Bildungsbudget (vgl. Pappmehl/Baldin 1989),
- stempeln keine Anwesenheit, sondern bestimmen ihre Arbeitszeiten,



werden nicht mit *incentives* beglückt, sondern entscheiden selbst (z.B. Cafeteria).

Ich höre schon die vielen Gegenargumente:

- Damit sind die Mitarbeiter völlig überfordert.
- Das wollen unsere Mitarbeiter gar nicht.
- Absolut theoretisch – hat mit der Praxis nichts zu tun.
- Schöne Idee, geht bei uns aber „leider“ nicht.
- Soll etwa die Basisdemokratie eingeführt werden?
- Wo kommen wir denn da hin?

Die Antwort ist simpel und lautet: Im Privatleben schaffen diese Menschen schließlich auch,

- mit ihrem Einkommen zu wirtschaften oder Ersparnis anzulegen,
- die eigenen Interessen und Hobbies mit Elan zu gestalten,
- Freizeit und Urlaub bestmöglich einzuteilen und zu planen,
- über Themen wie Auto, Versicherung oder Altersversorgung zu entscheiden.

Statt Mitarbeiter zu *entfesseln* und aus ihnen Mitunternehmer zu machen, werden Menschen nicht selten im Arbeitsalltag systematisch entmündigt. Oder finden Sie es normal, daß für eine Reisekostenabrechnung häufig diverse Formulare und Unterschriften von mehreren Vorgesetzten benötigt werden? Menschen, die im Privatleben die Verantwortung für die Erziehung von Kindern übernehmen oder Entscheidungen wie den Bau eines Eigenheims (mithin sechsstellige DM-Beträge) treffen, werden während der Arbeit plötzlich wie kleine Kinder behandelt.

Soll Kundenorientierung im Unternehmen eingeführt werden, müssen folglich zunächst Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Menschen ihr Potential entfalten können. Die interne Kundenorientierung und das Organisationsklima sollten daher einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Typische Warnsignale für Defizite wären, daß ...

- zwischen Abteilungen „Stacheldrähte“ existieren,
- bestimmte Mitarbeitergruppen „Grabenkriege“ ausfechten,
- Führungskräfte den Mitarbeitern keine Orientierung geben,
- der Vorstand Nachkommastellen statt Visionen erörtert,
- das Unternehmen mit sich selbst statt mit den Kunden beschäftigt ist.

Sofern solche Situationen in Ihrem Unternehmen an der Tagesordnung sind, müssen Sie zunächst die genannten „Hausaufgaben“ erledigen, bevor über Themen wie die Einführung der kundenorientierten Organisation nachgedacht wird.

### Der Turbo-Effekt

Mit klassischen Methoden (Verkaufssteigerungsprogramme, Personalabbau, Gemeinkostenwertanalyse etc.) wird es immer schwieriger, nennenswerte Leistungsverbesserungen zu realisieren. Programme zur kurzfristigen Umsatzsteigerung sind wegen ihrer mangelnden Nachhaltigkeit ohnehin mit Skepsis zu beurteilen. Vielversprechender sind folgende Fragestellungen:

- Wie können wir den Erfolg unserer Kunden (*stakeholder value*) verbessern?
- Berücksichtigen wir die Kunden unserer Kunden angemessen?

Wenn Änderungen im System wenig Effekt haben, liegt es nahe, das System selbst zu verändern. Nach einer Studie nutzen Unternehmen im Durchschnitt nur 40 Prozent des Potentials ihrer Mitarbeiter. Man leistet sich also eine Wissensverschwendung in Höhe von 60 Prozent; kein sehr effektives Wissensmanagement (Abb. 3 und 4).

Anzustreben sind innovative Organisationsstrukturen, also z.B. eine Netzwerk- statt Pyramidenstruktur, eine Zelt- statt Palastorganisation und eine kundenzentrierte Organisation (Abb. 5).

Lediglich weitere 30 Prozent des Mitarbeiterpotentials zu aktivieren hätte weitreichende Konsequenzen. Engagement, Leistungen und Zufriedenheit der Mitarbeiter stiegen sprunghaft an, weil sie zu Mitunterneh-

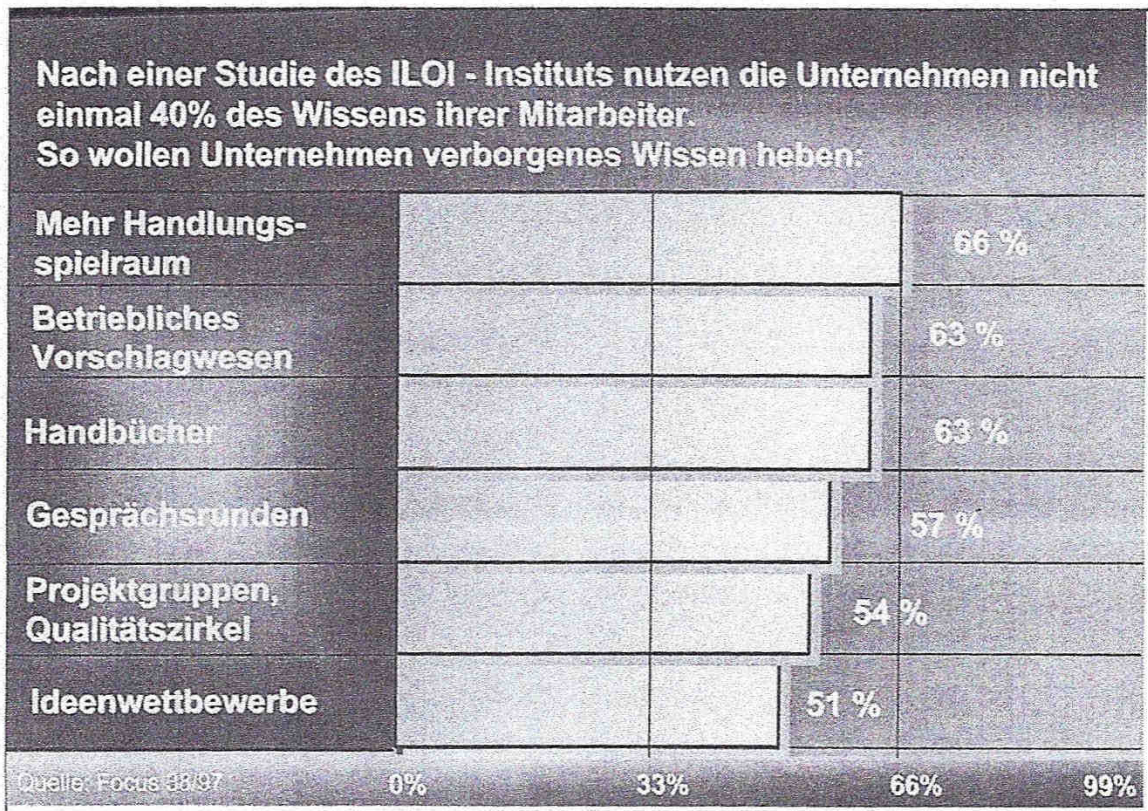


Abb. 3: So wollen Unternehmen verborgenes Wissen haben

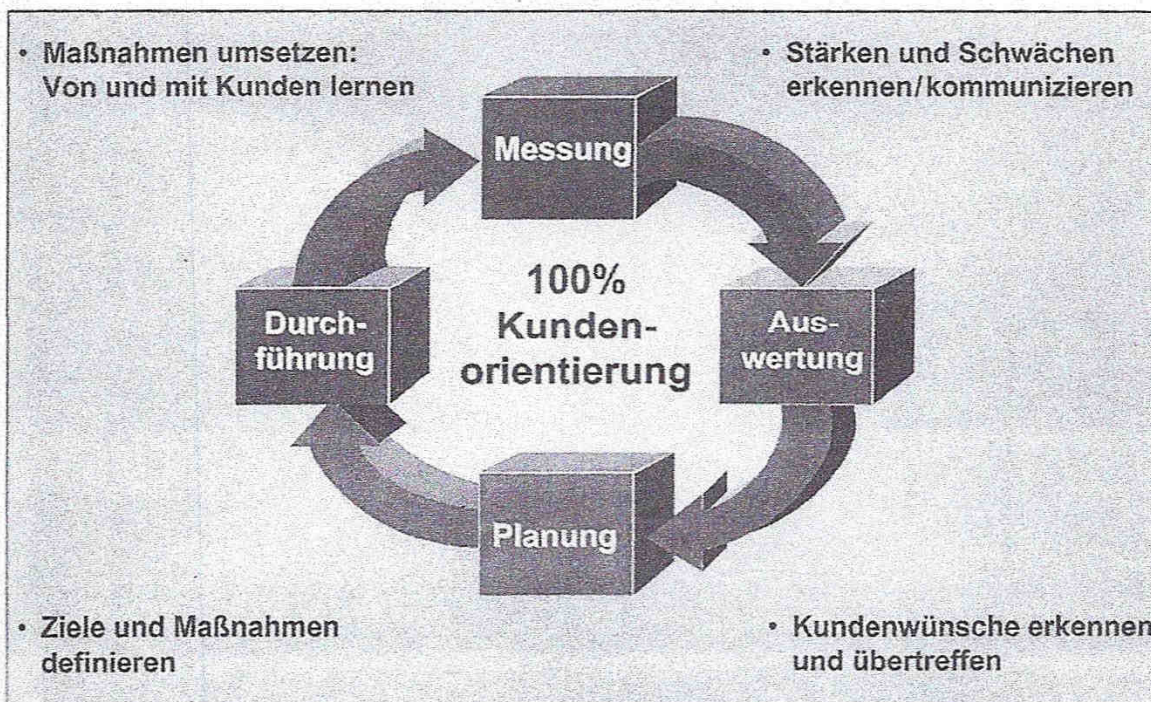


Abb. 4: Weg zu 100% Kundenorientierung

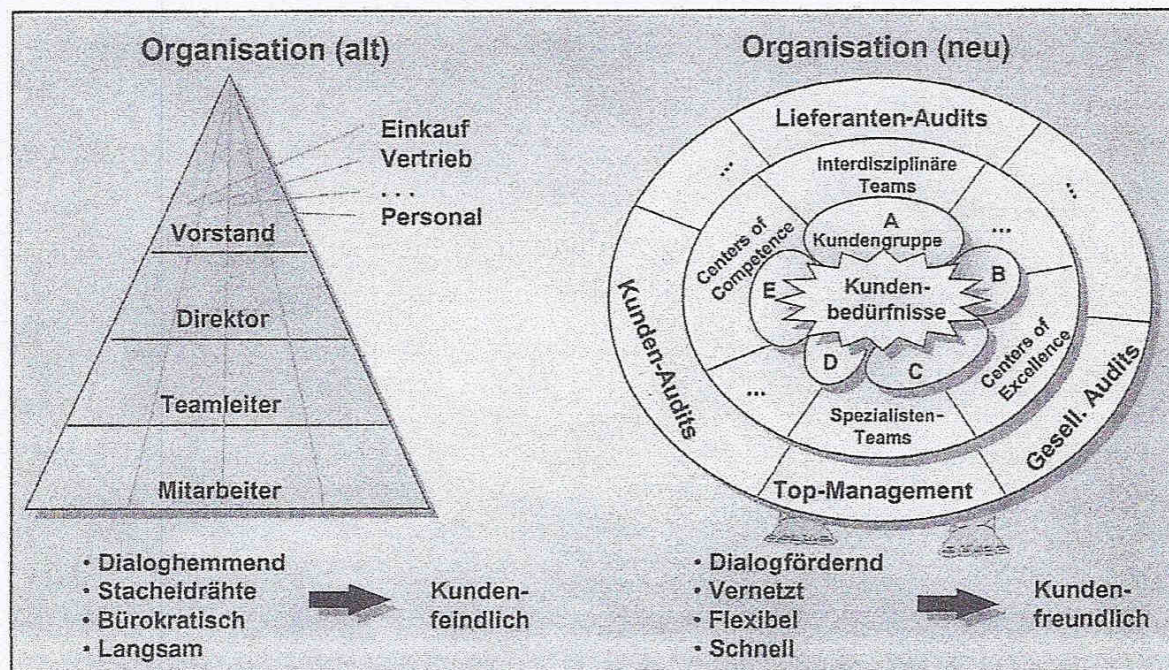


Abb. 5: Kundenfeindliche und kundenfreundliche Organisation

mern geworden sind. Dies hätte eine deutliche Produktivitätssteigerung zur Folge. Bei konservativer Betrachtung sollte mindestens eine 15prozentige Verbesserung erfolgen. Dies hätte wiederum eine nachhaltige Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit (Vermeidung von Verschwendung, Anstieg der Flexibilität und Schnelligkeit, Senkung der Kosten, besser Preise) zur Konsequenz.

Dieser „Turboeffekt“, ausgelöst durch entfesselte Mitunternehmer, verblüfft natürlich die Kundschaft. Ihre Kunden sind begeistert und danken es dem Unternehmen mit einer erhöhten Loyalität, die in einer gesteigerten Anzahl von Bestellungen mündet. Gleichzeitig steigt die Zahl positiver Empfehlungen an Dritte. Dies hat natürlich positive Auswirkung auf Umsatz und Ertrag zur Folge usw.

Zum Abschluß noch eine Anmerkung: Kundenorientierung heißt nicht, dem Kunden immer sklavisch zu gehorchen. Oft ist es eine kluge Entscheidung, sich von bestimmten Kunden rechtzeitig aktiv zu trennen (Jones/Sasser 1995). Soviel zu Perspektiven und Praxis der kundenorientierten Organisation. Nun liegt es bei Ihnen, ob Sie Mitunternehmer entfesseln – oder auch nicht ...