

Den Kunden als Partner gewinnen

Nur lernende, kundenorientierte Unternehmen – die das Prinzip der Wertschöpfungs-Partnerschaft verwirklichen – werden im globalen Wettbewerb überleben können. Mario Ferretti und André Pappmehl zeigen Chancen und Klippen auf dem Weg zur kundenorientierten Organisation auf.

Die Welt ist geprägt von einer Globalisierung der Märkte und 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.

Langfristige Wettbewerbsvorteile basieren zukünftig primär auf Wissensvorsprüngen der Organisation im Hinblick auf Innovationen, Märkte und Kunden. Diese Vorsprünge müssen konsequent genutzt und hochqualifizierte Kontaktflächen des gesamten Unternehmens nach innen und außen (Wertschöpfungs-Partner) ausgebaut werden. Die konsequente Umsetzung von Kundenorientierung und die Aktivierung des Wissensnetzes der Organisation führen zu Kundenzufriedenheit und Wertschöpfungs-Partnerschaften.

Unter Wissensnetz verstehen wir nicht vollgestopfte Datenbanken oder kostentreibende IT-Lösungen. Vielmehr muss eine Potenzialausschöpfung durch die Generierung, Anwen-

dung und Vermarktung von Wissen, Kompetenzen und Service zum beidseitigen Nutzen erfolgen. Wir sehen drei neuralgische Stellgrößen, die über Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen entscheiden werden:

■ Kompetenz:

- Wir müssen unsere Kunden als Partner verstehen, kennen und „last but not least“ auch mögen!
- Absolute Customer Care wird aktiv gelebt und gepflegt; dies geht mit Vertrauen, Zuverlässigkeit, Erreichbarkeit und Zeit für den Kunden einher!
- Chancen und Risiken werden geteilt, das heißt Partnerschaft im Erfolg, aber auch in schlechten Zeiten, wird zusammengehalten.
- Kundenerwartungen müssen nicht immer, aber immer öfter, übertroffen werden!

■ Konsistenz:

- Kundenorientierung wird zu einem „irreversiblen Virus“ der ganzen Organisation werden!
- Das ganze System wirkt kundenorientiert. Prozesse und Schnitt- oder

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 und externen Kundenorientierung werden konsequent gemessen!
- Kundenorientiertes Verhalten wird systematisch gefordert, gefördert und belohnt; kundenfeindliches Verhalten wird sanktioniert beziehungsweise abgestellt!
- Diskussionen über das „ob“ sind tabu, ausschließlich das „wie“ wird verbessert, denn die Organisation hat verstanden, dass der Profit des Kunden wichtig ist!

Absolute Customer Care (ACC) heißt „Partnerschaft“, die „Partner schafft“.



Mario Ferretti ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Berner GmbH in Künzelsau.

André Pappmehl ist Leiter Personal und Training International

für die Berner GmbH. Zuvor war er im Personal- und Bildungswesen bei Daimler-Benz, als Leiter der Personalsteuerung der Hertie GmbH und als Projektmanager im Verkauf und Personalwesen der Robert Bosch GmbH tätig.

E-Mail: Andre.Pappmehl@aol.com

Lieferanten und Kunden müssen „Wertschöpfungs-Partnerschaften“ schließen, also nachhaltige partnerschaftliche Beziehungen mit beidseitigem Nutzen (wenn sie überleben wollen). Innovative Unternehmen müssen sich auf die Reise zu diesem Partnerschafts-Modell begeben, das Wertschöpfung für die folgenden Partner schafft:

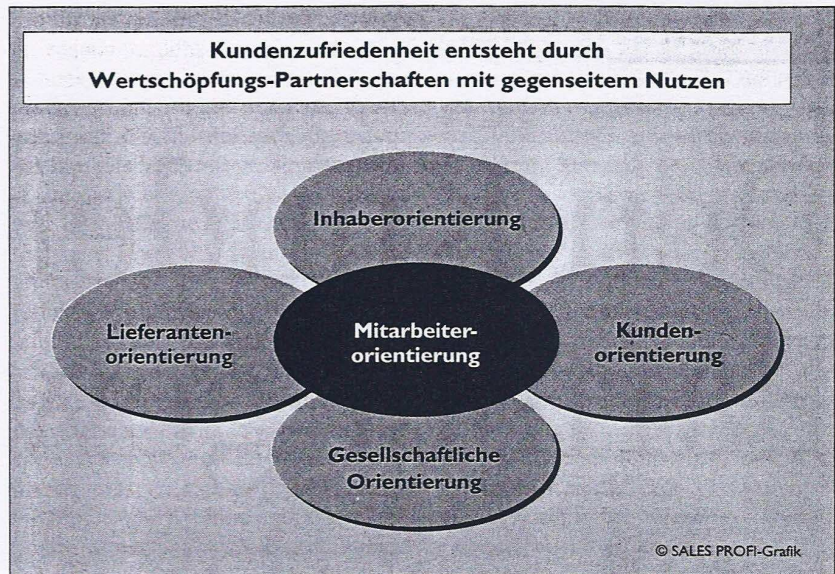
- Lieferanten/Kooperationspartner (Partnerorientierung),
- Mitarbeiter (Mitarbeiterorientierung) und Kunden (Kundenorientierung),
- Inhaber (Inhaberorientierung) und Gesellschaft (gesellschaftliche Orientierung).

Wir zeigen im Folgenden Klippen, Stolpersteine und Chancen auf dem Weg zu einer kundenorientierten Organisation auf. Mögliche Handlungsalternativen sind in sechs Thesen zusammengefasst.

1 Der Fisch stinkt vom Kopf

Das Top-Management propagiert Kundenorientierung in wohlfeilen Lippenbekenntnissen, handelt aber selbst nicht vorbildlich. Beispiel: Es wird erwartet und kommuniziert, dass Telefone nicht mehr als drei Mal klingeln sollten. Ist die Chefssekretärin aber einmal „um die Ecke“, dann klingelt das Vorstandstelefon pausenlos. Mangelndes Vorbildverhalten der Chefetage führt immer dazu, dass die Mitarbeiter ebenfalls mangelhaft handeln. Denn Mitarbeiter haben feine Antennen, wenn es darum geht, zwischen Lippenbekenntnissen und Wahrhaftigkeit zu unterscheiden. Die gute Nachricht lautet: Vorbildliches, kundenorientiertes Führungsverhalten birgt enorme Chancen für die Organisation.

Denn Mitarbeiter sind auch ein Spiegelbild der vom Management gelebten Unternehmenskultur. Deshalb muss es der Führung gelingen, das unternehmerische Potenzial der eigenen Mitarbeiter zu aktivieren, das heißt das „Mitunternehmertum“, denn damit ist der erste Schritt zu einer kundenorientierten Organisation gelungen.



2 Sandkastenspiele für Erwachsene

Das Management beschäftigt sich in erster Linie mit sich selbst und nicht mit den wesentlichen unternehmerischen Aufgaben. Diese lauten: Eine kundenorientierte Organisation zu verwirklichen, in der entfesselte „Mitunternehmer“ Kunden begeistern und Zukunft gestalten. Solche „Sandkastenspiele“ finden immer dann statt, wenn Top-Positionen falsch besetzt sind. Also mit Menschen, denen persönliche Karriere, Status, Macht oder persönliche „Steckenthemata“ wichtiger sind als Unternehmensstrategie und -werte.

Solche Manager können – vordergründig – durchaus erfolgreich sein. Doch sie schaffen nur kurzfristigen Nutzen (Umsatz, Ertrag). In der Praxis hinterlassen sie „verbrannte Erde“. Wertvolle Ressourcen des Unternehmens (Identifikation, Kundenorientierung, Motivation und Kreativität der Mitarbeiter) werden vernichtet.

3 'Not invented here' ist Lernkultur

Viele Manager glauben, dass Ideen, die nicht im eigenen „Dunstkreis“ entstanden sind, weder gut sein können noch dürfen. Bezeichnend ist das Zitat eines Vertriebschefs, der seine

neue Aufgabe mit den Worten begann: „Wir sollten einfach einmal mit einem weißen Blatt Papier anfangen.“ Dies führt dazu, dass das Rad immer wieder neu erfunden wird und so kostbare Ressourcen vergeudet werden. Statt gute Ideen zu übernehmen erfolgt Lernen – wenn überhaupt – in stiller, losgelöster Einsamkeit.

Intelligenter wäre der Ansatz „Klau – schau – wem“, denn immer existieren bereits viele kluge Ideen in der Organisation. Bezeichnend hierfür ist der Satz „Wenn Siemens wüsste, was Siemens bereits weiß!“, der nicht nur für Siemens gilt. Die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit innovativer Ideen soll hiermit natürlich nicht in Abrede gestellt werden.

Oft liegt die Kunst gerade in der Maßschneidung bereits existierender Lösungen und Prozesse („Customer Care Customizing“). Denn die Chancen für eine ACC-Kultur liegen in der Verwirklichung einer kundenorientierten Lernkultur der Organisation. Jeder kann und sollte von jedem lernen! Beispielsweise von

- den Kunden und Wettbewerbern,
- Benchmark-Unternehmen und Lieferanten,
- den Führungskräften und Mitunternehmern.

Es mangelt uns also nicht an intelligenten Problemlösungen, sondern an der Bereitschaft, von anderen Menschen zu lernen und immer wieder lernen zu wollen!

4 Deutsche dienen nicht gerne (!)

Die USA werden oft für vorbildliche Kundenorientierung gelobt und auf Deutschland wird als negatives Referenzbeispiel („Service-Wüste“) verwiesen. Wir vertreten nicht den Standpunkt, dass die Amerikaner die „besseren/kundenorientierteren“ Menschen sind. Wenn in den USA ein Großteil des Gehaltes variabel gestaltet ist, wird Kundenorientierung zum Überlebensfaktor. Wir müssen folglich über die deutsche „Vollkasko-Mentalität“ intensiv nachdenken und innovative Modelle zum Nutzen des Unternehmens und der Mitunternehmer etablieren.

Die These 4 hat aber einen wahren Kern. Denn Dienen hat in Deutschland nicht selten einen negativen Beigeschmack. Wir Kunden wissen, was Kundenorientierung heißen sollte und ärgern uns über mangelnde Kundenorientierung. Lieber lassen wir uns aber bedienen, als selbst zu dienen. Das Top-Management muss deshalb – als oberster Diener der Kunden – wirken! Dienen muss „im Trend liegen“ – und was „im Trend liegt“, wird nicht zuletzt durch die Unternehmensführung bestimmt.

5 Der innere ‚Schweinehund‘

These 5 lautet: Der innere „Schweinehund“ gewinnt immer wieder die Oberhand. Auch wenn „Absolute Customer Care“ als Maßstab gesetzt ist, die Spielregeln klar definiert wurden und das Management vorbildlich handelt, gilt dennoch der Satz: Gesagt ist noch nicht getan und getan ist noch lange nicht beibehalten!

Unternehmen müssen deshalb irreversible Mechanismen schaffen, die das Phänomen des inneren „Schweinehundes“ verhindern. Zugegebenermaßen ist es schwierig und lästig, sich an Spielregeln der Kundenorientierung täglich zu halten, denn es gibt immer wieder „gute Gründe“, warum es gerade nicht geht oder passt. Absolute Customer Care muss deshalb im Unternehmen zum Regelprozess

werden, der ebenso selbstverständlich ist wie die Mittagspause oder eine pünktliche Gehaltsüberweisung. Hier könnten Personalabteilungen sicherlich einen wertvollen Beitrag leisten, was aber selten der Fall ist.

Innovative Unternehmen bekämpfen den inneren „Schweinehund“ mit durchaus pfliffigen Ideen. Bei AT&T gilt zum Beispiel die „Zehn-Minuten-Besprechungsregel“. Ein Meeting wird genau dann kommentarlos abgebrochen, wenn nicht nach spätestens zehn Minuten das Wort „Kunde“ gefallen ist. Denn Unternehmen neigen dazu, sich glänzend mit sich selbst zu beschäftigen.

6 Common Sense, Common Practice

Organisationen und Unternehmensbereiche müssen sich selbst – zum Nutzen ihrer internen/externen Kunden – anspruchsvolle Ziele setzen und diese mit Kreativität und Biss realisieren. So hat sich die Berner-Gruppe im Personalbereich den Leitsatz gegeben: Wir lernen und handeln besser und schneller als die Konkurrenz!

Doch liegt noch viel Arbeit vor uns. Das „commitment“ des Top-Managements und wichtiger Kollegen ist zwar gegeben. Erfolge und Misserfolge sind somit messbar und der Prozess ist steuerbar. Das Motto ist „common sense“ und als solcher für die Berner-Mitarbeiter/-unternehmer nachvollziehbar (es ist also die Pflicht). Die Kür lautet: Dieser Leit-

satz wird in der Berner-Gruppe tatsächlich „common practice“, und dies in naher Zukunft. An dieser Messlatte müssen sich alle Kollegen messen lassen!

Seneca hat sinngemäß das Grundproblem auf den Punkt gebracht, auch wenn seither 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!“

Selbsternannte Propheten zu „Absolute Customer Care“ und „CRM“ gibt es wie Sand am Meer; sie bedienen den latenten Management-Bedarf mit schnellen Lösungen. Das angeblich „weiche“ Thema ACC scheint einfach, also „common sense“ – Schwierigkeiten in Richtung „common practice“ sollten aber nicht unterschätzt werden. Denn Kundenorientierung ist und bleibt ein „hartes“ Thema!

MARIO FERRETTI, ANDRÉ PAPMEHL 