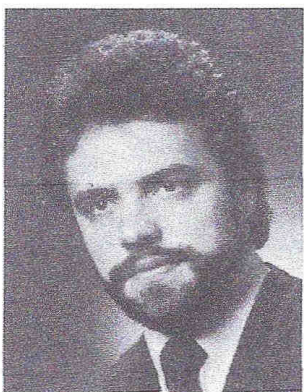


100% Kundenorientierung® im Bosch-Dienst: Ein Praxisbericht aus der Robert Bosch GmbH



André Papmehl,
Referent innerhalb der
Zentralabteilung Verkauf
(ZV), Robert Bosch GmbH

Die fachliche Kompetenz der Bosch-Dienste (BD) bei nahezu allen Wartungs- und Reparaturarbeiten «rund ums Auto» bildet seit Jahrzehnten die bewährte Basis für zufriedene Kunden. Seit über 75 Jahren gibt es Bosch-Dienste. Es handelt sich dabei um mittelständische Unternehmen, die im Schnitt ca. sieben Mitarbeiter beschäftigen. Die Bosch-Dienste sind eine leistungsfähige Organisation mit mehr als 10.000 Betrieben in über 130 Ländern. Während diese Betriebe früher reine Spezialisten für elektrische bzw. elektronische Systeme waren – und hiermit ein Alleinstellungsmerkmal im Markt hatten – weht den Inhabern heute der «rauhere Wind» des Wettbewerbs entgegen. Zahlreiche neue Anforderungen stellen diese Unternehmen vor eine Vielzahl neuer Aufgaben und Herausforderungen.



Michael Visel, Diplom-
Betriebswirt (FH),
zuständig für die
Betriebsorganisation,
Bosch-Partner-System,
Robert Bosch GmbH

1 Das Bosch-Partner-System (BPS)

Das Bosch-Partner-System hilft dabei, die obengenannten Herausforderungen mit Erfolg zu bewältigen. BPS ist ein Franchise-System, dessen Inhalt die umfassende Beratung und Umsetzung von Betriebsführungskonzept für Kfz-Betriebe ist. BPS ist für die Betreuung der bundesweit über 650 Bosch-Dienste zuständig. 1997 wurde ein neues Konzept zur Kundenorientierung in Verbindung mit attraktiven Zusatzangeboten entwickelt, das nachfolgend vorgestellt wird. Zum besseren Verständnis wird zunächst das BPS-Leistungsspektrum skizziert.

1.1 Das BPS-Leistungsspektrum

Schwerpunkt der Arbeit von BPS ist, neben der zentralen Erstellung von Leistungsbausteinen, die intensive Beratung und Betreuung der Mitgliedsbetriebe vor Ort. Jeder Bosch-Dienst im BPS hat «seinen» für ihn zuständigen Betriebsberater, der ihn als Coach bei allen Fragen und Problemen der Unternehmensführung betreut.

Damit die zentral erstellten Leistungsbausteine den Anforderungen des Marktes und der Kunden tatsächlich gerecht werden, sorgen Arbeitskreise und Unternehmerworkshops für eine praxisorientierte Entwicklung und Umsetzung, was einen systematischen Dialog zwischen Zentrale und Mitgliedsbetrieben gewährleistet. Abbildung 1 zeigt die wesentlichen Leistungsbausteine.

Betriebsberatung:

Mit einer individuellen Markt- und Umfeldanalyse, einer Betriebsanalyse nach den einzelnen Funktionsbereichen und einer daraus resultierenden Maßnahmen- und Umsetzungsberatung.

Betriebsorganisation:

Mit Fachberatungen zur Werkstattorganisation und Ablaufoptimierung, einer Bau- und Einrichtungsberatung sowie einem praxisgerechten Umwelt- und Entsorgungskonzept.

Betriebswirtschaft:

Mit einer Potentialanalyse, Berichtswesen, Betriebsvergleichen sowie Sonderberatung zur Materialwirtschaft und Logistik und einer individuellen Lagerstrukturanalyse. Zudem erhalten die Mitgliedsbetriebe Unterstützung bei Bankgesprächen und Behördenkontakten.

Technik:

Mit umfangreichen technischen Informationen und Schulungen für die unterschiedlichsten Systeme im Fahrzeug. Vorschläge für die Werkstatteinrichtung und -ausrüstung sowie die kostenlose Nutzung einer technischen Hotline.

Personal:

Mit Vorschlägen für praxisgerechte Arbeitszeitmodelle und Entlohnungssysteme, Unterstützung bei der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung.

EDV:

Mit einem speziell für Bosch-Dienste entwickelten Softwareprogramm im kaufmännischen und technischen Bereich sowie einer Nutzungsberatung und Hotline.

Werbung und Marketing:

Mit umfangreichen Werbepaketen für sämtliche Geschäftsfelder, Betreuung bei Sonderaktionen, Werbeplanung und einem Dekorationsservice, Verkaufsförderungsaktivitäten und der Erschließung neuer Geschäftsfelder sowie Key-Accounts.

Abb. 1:
Leistungsbausteine des
Bosch-Partner-Systems

1.2 Das Marketingkonzept

Bis in die 60er Jahre hinein konzentrierte sich das Angebot der Bosch-Dienste auf Bosch-Erzeugnisse im Kraftfahrzeug. Hieraus entwickelte sich der Spezialist für elektrische und elektronische Systeme. Schwerpunkt blieb auch in den 70er und 80er Jahren weiterhin das Thema Elektrik.

Der Markt hat sich nachhaltig gewandelt. Umfangreiche Untersuchungen belegen, daß der reine Elektrikspezialist vom Verbraucher nicht mehr gefordert wird. Dabei spielen mehrere Gründe eine Rolle. Ganz sicher die Technik, aber auch die Tatsache, daß Elektrikarbeiten heute von nahezu allen Werkstätten angeboten werden. Zudem ist der heutige Kunde anspruchsvoller geworden. Er verlangt Dienstleistung rund ums Fahrzeug aus einer Hand und ein hohes Maß an Zuwendung und Umsorgung im menschlichen Bereich. Das Zauberwort heißt Kundenorientierung.

Eine Neupositionierung der Bosch-Dienst-Organisation wurde erforderlich. BPS entwickelte deshalb ein neues Marketingkonzept, das sich im wesentlichen auf drei Säulen stützt, nämlich auf das Gestaltungskonzept, den neuen Werbeauftritt sowie die Maßnahmen zur Kunden- und Serviceorientierung.

2 Kundenorientierung – Unser Grundverständnis

Es ist unstrittig, daß wir mit den Ideen von gestern nicht die Probleme von morgen werden lösen können. Der Wettbewerb schläft nicht – so beschäftigt sich beispielsweise die Fachzeitschrift «Kfz-Betrieb» in einer Spezialausgabe (Dezember 1997) auf rund 40 Seiten mit Praxisansätzen aus der Kfz-Branche zum Thema Kundenorientierung.

Ebenfalls ist es eine Binsenweisheit, daß die Marktsituation jedes Unternehmen dazu zwingt, alle Chancen für eine Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen. Es wird für Unternehmen zunehmend schwieriger, Wettbewerbsvorteile mit «klassischen» Instrumenten (Produktqualität, Preis, Werbemaßnahmen etc.) zu realisieren. Über den zukünftigen Erfolg von Unternehmen entscheidet immer mehr der kluge Umgang mit drei Erfolgsfaktoren:

- Kundenpotentiale
- Mitarbeiterpotentiale
- Führungspotentiale

Der reine Elektrikspezialist entspricht nicht mehr den Kundenbedürfnissen

Neupositionierung

Bei der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen stehen drei Faktoren im Mittelpunkt

Sofern die Inhaber bzw. Führungskräfte ein Schlüsselthema wie Kundenorientierung nicht vorleben, ist es müßig, über Kundenorientierung nachzudenken. Die beste Beratung wird zwangsläufig versanden, denn bekanntermaßen «stinkt ja der Fisch am Kopf».

Anhand der Fragen in Abbildung 2 kann getestet werden, ob die 100%ige Kundenorientierung den Mitarbeitern täglich vorgelebt wird bzw. ob die richtigen Rahmenbedingungen für kundenorientierte Mitarbeiter geschaffen wurden.

Commitment des
Top-Managements

Selbsteinschätzung	Ja	Nein
Ich bin selbst regelmäßig beim Kunden und kenne seine Wünsche sehr genau.		
Ich beobachte die Strategien meiner Wettbewerber regelmäßig und systematisch.		
Ich bin persönlich für den Kunden immer da (...lasse mich nie durch Dritte «verleugnen»).		
Ich spreche niemals abfällig über meine Kunden («...der spinnt doch wohl» oder ähnliches).		
Meine Arbeitszeiten sind extrem kundenorientiert (...ich komme als erster und gehe als letzter).		
Mein Telefon klingelt nie mehr als dreimal (...auch wenn meine Sekretärin mal «um die Ecke» ist).		
Die interne Kundenorientierung in meinem Unternehmen fördere ich aktiv (...zwischen Abteilungen etc.).		
Ich fordere und fördere kritische Ideen meiner Mitarbeiter (...auch, wenn diese mir nicht immer «passen»).		
Ich belohne unternehmerisches/kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter (Zielvereinbarung, Prämie etc.).		

Diese Liste ließe sich natürlich beliebig fortsetzen. Als Anregung bei der Entwicklung der «persönlichen» Checkliste sind die Überlegungen von Maisenhälder (1995) nützlich (siehe Abbildung 3).

Abb. 2: Checkliste zur Kundenorientierung

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.

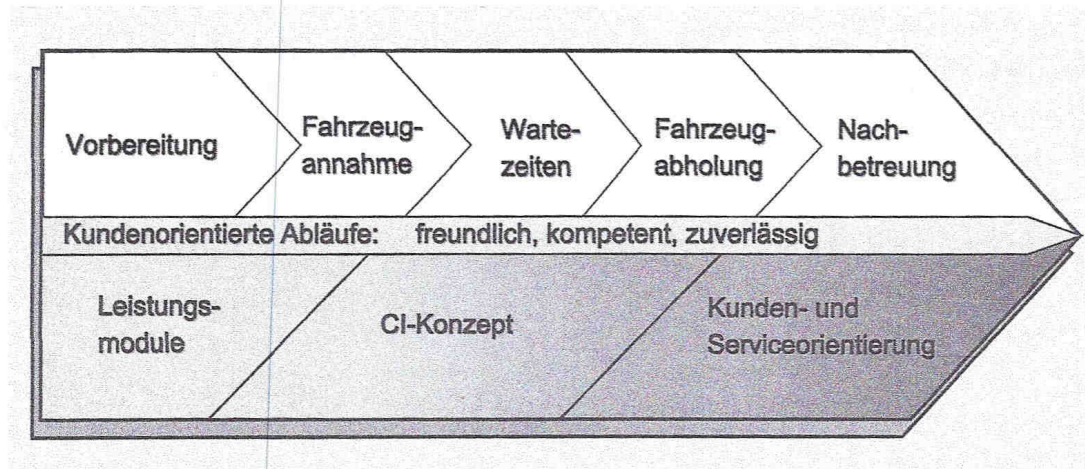
Abb. 3:
Was ist ein Kunde?

3 Kundenorientierung als Wertschöpfungs-Partnerschaft

Jeder Kundenkontakt bietet dem Bosch-Dienst eine «Kette von Chancen» die bei entsprechender Nutzung zu einer höheren Wertschöpfung (für Kunden und Unternehmen) und damit zur Steigerung des Geschäftserfolges führt (Wertschöpfungspartnerschaft).

Ausrichtung der
Wertschöpfungskette an
den Kundenbedürfnissen

Im Rahmen der Umsetzung des Servicegedankens in der Bosch-Dienst-Organisation nutzen wir die Systematik einer Wertschöpfungskette, um das Erleben aus Kundensicht zu visualisieren (siehe Abbildung 4). Typische Abläufe im Bosch-Dienst (aus Kundenperspektive) werden in fünf Teilbereiche – von der Vorbereitung bis zur Nachbetreuung – unterteilt. Diesen Teilbereichen werden wiederum konkrete Maßnahmen zugeordnet, die dann in den jeweiligen Bosch-Diensten zügig



umzusetzen sind. Nachfolgend werden einige Maßnahmen exemplarisch beschrieben:

Abb. 4:
Wertschöpfungskette

- *Kundenleitsystem*

Der Weg zum Bosch-Dienst ist deutlich beschildert. Der Kunde findet auf dem Betriebsgelände schnell einen speziell ausgeschilderten Parkplatz und dann sofort die Kundendienstannahme und dort einen kompetenten und freundlichen Kundendienstberater.

- *Werkstattersatzwagen*

Um auch während der Fahrzeugreparatur mobil zu bleiben, bietet der Bosch-Dienst einen Ersatzwagen zu günstigen Konditionen.

- *Wartebereich*

Um die Wartezeit möglichst angenehm zu gestalten, bietet der Bosch-Dienst einen speziell gestalteten Bereich im Verkaufsraum, der zum Verweilen einlädt. Neben interessanter Lektüre werden dem Kunden kostenlos Kaffee und Kaltgetränke angeboten.

- *Absatzfinanzierung*

Gemeinsam mit einem namhaften Finanzdienstleister bietet der Bosch-Dienst die Möglichkeit, anstehende Reparaturen, Kfz-Teile und -Zubehör zu attraktiven Konditionen zu finanzieren. Der Kunde wählt zwischen verschiedenen Laufzeiten.

- *Zahlungssysteme*

Zahlreiche Kundenzahlungen finden mittlerweile bargeldlos statt. Selbstverständlich hat der Kunde im Bosch-Dienst die Möglichkeit über elektronische Terminals per EC- bzw. Kreditkarte zu bezahlen.

Maßnahmen in den
einzelnen Teilphasen

- *Mobilitätsgarantie*

Im Rahmen der Fahrzeuginspektion erhält der Kunde eine zwölfmonatige Mobilitätsgarantie. Sollte das Kundenfahrzeug innerhalb dieser Frist defekt werden, so werden die Kosten für Pannenhilfe, Abschleppen oder Übernachtung übernommen.

- *Kundenmailings*

Auf postalischem Weg wird der Kunde auf anfallende Inspektionsarbeiten, technische Überwachung oder gesetzliche Untersuchungen aufmerksam gemacht.

100% Kundenorientierung
als Organisations-
entwicklungsprozeß

4 100% Kundenorientierung® – Die Systematik

Ausgehend von diesen Anforderungen wurde das bereits erprobte ZV-Programm 100% Kundenorientierung® auf die Belange der Bosch-Dienste-Organisation zugeschnitten. In einem ersten Schritt fanden zunächst Workshops mit den BPS-Betriebsberatern zur Systematik statt, die nachfolgend beschrieben wird: 100% Kundenorientierung® ist ein Organisationsentwicklungsprozeß, der von den Inhabern bzw. Geschäftsführern gemeinsam mit den Mitarbeitern gestaltet wird. Es geht darum, daß sich alle Mitarbeiter täglich – intensiv und praxisnah – mit der Verbesserung der Kundenorientierung beschäftigen und Lösungen für die Kundenwünsche finden.

Evolution versus
Bombenwurf

Dies muß schnell und für den Kunden spürbar erfolgen. Dementsprechend geht es nicht um den großen visionären Wurf, da solche Versuche in der Praxis nicht selten scheitern oder auf «übermorgen» vertagt werden. Vielmehr wird in kleinen, aber robusten Schritten eine Verbesserung der Kundenorientierung in die Praxis umgesetzt. Kundenorientierung ist eine Geisteshaltung (kundenorientierte Mentalität), die nur bedingt gelehrt werden kann, sondern vielmehr on the job gelernt werden muß. Deshalb treffen sich die Mitarbeiter

Training on the Job

- zu täglichen bzw. wöchentlichen Kurzbesprechungen;
- in abteilungsübergreifenden Gruppen (6-8 Personen);
- für 15-45 Minuten (in der Regel) während der Arbeitszeit,
- um über Praxissituationen und Kundenprobleme zu diskutieren;
- und Problemlösungen aus der Praxis für die Praxis zu finden.

Der Karteikasten
unterstützt den Prozeß der
Kundenorientierung

Hilfsmittel ist ein Karteikasten (die sogenannte 100%-Box®), der als Ideenspeicher für Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung dient. Gleichmaßen wird die 100%-Box® als Moderationshilfe und Controlling-Instrument genutzt.

100 % Kunden-
orientierung

1.1 Der Weg zum Bosch-Dienst

Die Kundensituation: *Ein Kunde hat ein Problem mit seinem Wagen und möchte zum Bosch-Dienst. Leider weiß er nicht genau, wo sich dieser befindet.*

Wie können wir unseren Kunden positiv überraschen?

Wenn er ohne großes Suchen den Weg zu uns und zum richtigen Ansprechpartner schnell und einfach findet.

*Bei uns finden
die Kunden
schnell ans Ziel*

100 % Kunden-
orientierung

1.1 Was werden wir tun?

Was tun wir konkret, um den Kunden zufriedenzustellen?

z.B. Ausschildern des BD durch ein Kundenleitsystem

*Der Kunde zahlt
unser Gehalt!*

Wer tut es bis wann?

Besprochen am:

1.mit.....
2.mit.....
3.mit.....

4.mit.....
5.mit.....
6.mit.....

Neue Kartenideen

1.
2.
3.

Abb. 5: Kartenbeispiel
Vorder- und Rückseite

Funktionsweise der 100%-Box

- Die 100%-Box® besteht aus Karten, die Chancen zur Verbesserung der Kundenorientierung aufzeigen.
- Für aktuelle Problemsituationen bzw. Wünsche von Kunden werden neue 100%-Karten® angelegt.
- Anhand der Karten werden Lösungen für den Kunden erarbeitet und sofort in die Praxis umgesetzt.
- Über Probleme, die nicht sofort in die Praxis umgesetzt werden können, entscheidet ein Steuerkreis.
- Flankierend hierzu finden Coaching- und Qualifizierungsmaßnahmen statt.
- Eine kontinuierliche Prozeßbegleitung erfolgt durch die BPS-Betriebsberater.

Positive Resonanz bei den Kunden

Die bisherigen Erfahrungen zeigen, daß sich dieser Ansatz in der Praxis gut bewährt hat. So schreibt einer unserer Kunden (vgl. Mauer 1997) in der eigens gegründeten «100%-News» unter der Überschrift «Schritt für Schritt zum Erfolg»:

«Erste Veränderungen und Verbesserungen (zum Nutzen des Kunden) ließen nicht auf sich warten:

- *Korrekte und freundliche Meldung am Telefon*
- *Vorstellung neuer Mitarbeiter am schwarzen Brett*
- *Faxnummer zur Auftragsannahme*
- *Einladende Hofbeleuchtung etc. (...)*»

Im übertragenen Sinne könnte man unser System als eine «Knete» zur Disziplinierung des «inneren Schweinehundes» betrachten, der personenbezogen ja mehr oder weniger ausgeprägt ist. Die Belegschaft wird auf diese Art und Weise «gezwungen», sich täglich erneut die Brille des Kunden aufzusetzen.

Im Mittelpunkt steht aber nicht der Zwang, sondern die Chance, gemeinsam mit den Kollegen einen kreativen Dialog zum Nutzen des Kunden (und natürlich des Unternehmens) zu gestalten. Durch die abteilungsübergreifende Gruppenzusammensetzung wird als «Nebenprodukt» so manches andere Problem auf dem kleinen Dienstweg geklärt. Ebenfalls lernt man natürlich die Kollegen besser kennen, und es entstehen zwangsläufig informelle Netzwerke.

Die Gesprächszirkel machen in der Regel auch noch Spaß und bieten die Möglichkeit, nicht nur eigene Ideen einzubringen, sondern diese auch direkt in die Praxis umzusetzen. Insofern kann man 100% Kundenorientierung® als eine interessante, manchmal beschwerliche Reise bezeichnen, bei der der Weg stets das Ziel bleibt.

Die Gesprächszirkel bieten die Chance, einen kreativen Dialog zu führen

Die Widerstände, die im Rahmen solcher Projekte zwangsläufig entstehen, sollten keinesfalls unterschätzt werden. Einerseits ist Widerstand normal, denn wenn sich keiner «wehrt», kann man davon ausgehen, daß es nicht gelungen ist, eine Innovation auf den Weg zu bringen. Andererseits gibt es immer Würden- und Bedenkenträger. Dieser Spezies ist jede Veränderung suspekt. Frei nach dem Motto: «Das haben wir aber immer schon so gemacht!» wird wo immer möglich «gemauert» (vgl. Klein 1999). Es handelt sich leider meist genau um jene Führungskräfte, die ihre Hauptaufgabe, nämlich «Mehrwert durch Menschen» zu schaffen, nicht oder nur unzureichend erfüllen (vgl. Pappmehl/Walsh 1991; Pappmehl 1998).

Widerstände sind einem Veränderungsprozeß inhärent

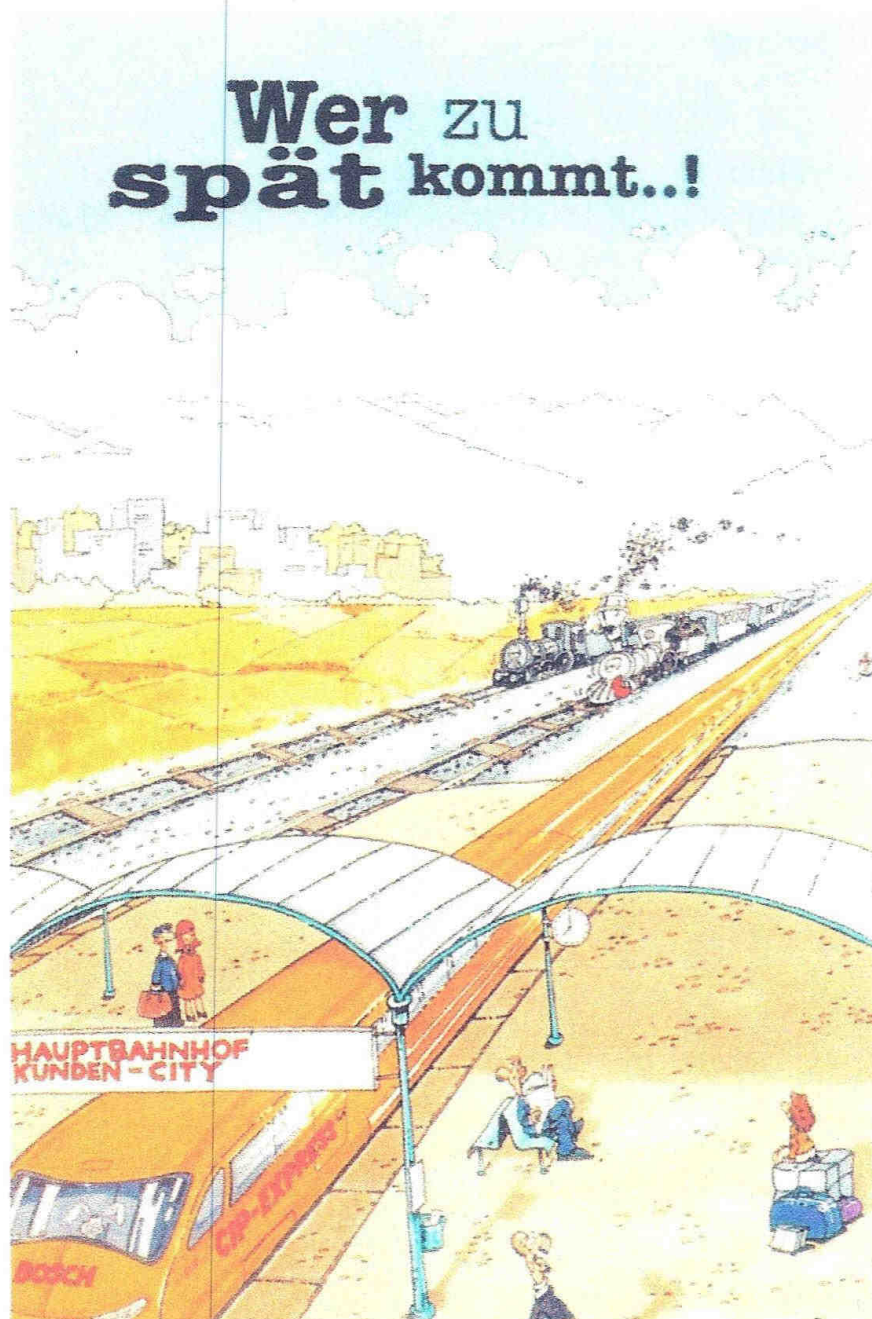


Abb. 6: «Kunden-City»

5 Perspektiven

Ziel ist die «Kunden-City»

Die Perspektiven möchten wir anhand eines «Bildes» aus unserer Branche verdeutlichen: Wir sind davon überzeugt, daß es uns gelungen ist, durch die BPS-Fachberatung in Verbindung mit dem Programm 100% Kundenorientierung® zur Entwicklung eines guten, sparsamen und zugleich leistungsfähigen «Fahrzeuges» beizutragen. Auch die Einfahrt zur richtigen Autobahn (bzw. zu den richtigen Gleisen) haben wir bereits gefunden. Unser Endziel steht ebenfalls fest und lautet: «Kunden-City».

Nunmehr wird es von den jeweiligen «Fahrern» (Inhabern bzw. Führungskräften) abhängen, wie schnell, komfortabel und sicher das anvisierte Ziel erreicht wird. Ab Ende 1998 werden wir (sofern die Bedenkenträger nicht doch noch Oberwasser gewinnen) weitere 300 Bosch-Dienste auf diesen Weg bringen. Es bleibt also spannend!

Literatur:

- E. G. Maurer GmbH, Hannover (1997): Schritt für Schritt zum Erfolg*, in: 100% News, 06/1997.
- Klein, U. (1997): Das haben wir immer schon so gemacht ...*, Landsberg am Lech.
- Maisenhälder, B. (1995): Outsourcing im Betrieb*, München.
- O.V. (1997): Mit Servicequalität zu Loyalität*, in: Kfz-Betrieb, Sonderbeilage 18.12.1997.
- Papmehl, A. (Hrsg.) (1998): Absolute Customer Care*, Wien.
- Papmehl, A. / Walsh, I. (Hrsg.) (1991): Personalentwicklung im Wandel*, Wiesbaden.