

# ZEITSCHRIFT FÜR ARBEITSWISSENSCHAFT

## AUS DEM INHALT

### WISSENSCHAFT

Klaus J. Zink  
**Personalwirtschaft und Arbeitswissenschaft:  
Notwendigkeit integrativer Konzepte**

Helmut Strasser, Hartmut Irle und Roland Scholz  
**Physiologische Kosten energie-äquivalenter  
akustischer Belastungen durch „Weißes Rauschen“  
Industrielärm, Heavy Metal-Musik und Klassische  
Musik**

Joseph Giacomini und Antonio Screti **Durch den  
Fahrer selbst erfasste Oberkörperbeschwerden  
beim Lenken: Einfluss von Fahrerfahrung,  
Geschlecht und Alter auf die Bewertung**  
Rosina M. Gasteiger, Christina Rautenstrauch und  
Verena Stengel **Interkulturelles (online-  
)Lernen**

### PRAXIS

Wolfgang Hilla  
**Einflussnahme des Betriebsarztes auf den  
Ergonomieprozesses**

Jürgen Peterke  
**Konsequente Kundenorientierung - Differenzierung  
zum Wettbewerb**

Florian Sarodnick, Petra Kohler, Tim Lum, Hartmut Schulze  
und Ralf Giessler  
**Sicherheit in der Mensch-Roboter-Kooperation**

# Konsequente Kundenorientierung - Differenzierung zum Wettbewerb

Jürgen Peterke JP-Consulting  
& Training GmbH

Kundenorientierung ist der Schlüssel zur Kundenbindung. In gesättigten Märkten ist Kundenbindung der Hebel, den „life-time-value“ von Kunden maximal auszuschöpfen. Die Verbesserung der externen wie internen Kundenorientierung wird ein Unternehmen tiefgreifend verändern. Konsequentes Arbeiten an der Kundenschnittstelle beeinflusst die Kultur und die Prozesse des Unternehmens. Effektivität und Effizienz entwickeln sich positiv und verbessern das Ergebnis.

## 1 Grundsätzliches

In anspruchsvollen Märkten ist Kundenorientierung für Unternehmen ein entscheidendes Merkmal zur Erzielung relevanter Positionierungsvorteile. Die *Verbesserung der Kundenorientierung als strategische Maßnahme* wird dann ein Schlüssel der Unternehmensentwicklung. Für den Erfolg einer solchen strategischen Initiative ist es entscheidend, einen umfassenden Ansatz zu verfolgen. Mit Sprüchen und oberflächlichem Verhaltenstraining im Sinne von „...was kann ich für Sie tun“ - Parolen ist es nicht getan.

Vielmehr ist es vonnöten, die Merkmale der Kundenorientierung zu identifizieren, mit denen das Unternehmen eine Differenzierung zum relevanten Wettbewerbsumfeld schafft. Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit der strategischen Positionierung, den Kundenerwartungen der Zielkunden(-gruppen) und der eigenen Leistungsfähigkeit.

Aufsatzpunkt für ein ganzheitliches Konzept der Kundenorientierung ist das im Managementkreis zu erarbeitende „Leitbild Kundenorientierung“. Dieses gilt es konsequent mit Leben zu erwecken und mittels geeigneter Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen - über alle Hierarchiestufen hinweg.

Dabei ist wichtig, nicht nur an Einzelaspekte zu denken. Kundenorientierung im Sinne von Kundennähe schaffen bzw. Customer Intimacy (Wiersema 1997) leben bedeutet, einen umfassenden Ansatz zu verfolgen.

Um wirklich weiterzukommen, muss das Leitbild Kundenorientierung eine Verankerung in der Strategie finden. Die Unternehmensprozesse müssen überprüft und im Sinne der internen Kunden-Lieferantenkette entwickelt werden. Die Umsetzung wird unterstützt durch geeignete Messinstrumente, mit denen man die Zielerreichung systematisch verfolgt.

Weiterhin sollten das Führungs- und Feedbacksystem (Kennzahlen, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung etc.) auf das Leitbild ausgerichtet werden. Dies heißt dann natürlich auch, Kundenorientierung inhaltlich in die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, die Zielvereinbarung sowie in die Einstellpolitik zu integrieren. Soweit die Theorie. Doch wo liegen die Probleme in der Praxis?

### **Kundenorientierung ohne Konsequenz**

Woran liegt es, dass trotz redlichem Ansinnen Erfolge oft ausbleiben, wenn sich Unternehmen Kundenorientierung auf die Fahnen schreiben? Es gibt ein paar Standarderfahrungen, die sich nach meinen Beobachtungen in vielen Unternehmen wiederholen. Ihnen liegen fehlerhafte Einschätzungen zugrunde, die sowohl im Soft- wie im Hardfact-Bereich angesiedelt sind. Die Folge ist, dass die beabsichtigte Wirkung der verbesserten Positionierung in der Wahrnehmung der Kunden ausbleibt. Das Unternehmen verspielt dadurch entgegen der Zielsetzung sogar Kredit, weil die lauthals verkündeten Botschaften den Erfahrungen der Kunden widersprechen. Damit leidet die

Glaubwürdigkeit insgesamt, was sich sogar zum nachhaltigen und schwer zu behebenden Wettbewerbsnachteil entwickeln kann. Es gibt Beispiele dafür, die wohl jeder kennt. Was läuft also falsch?

Eine Beobachtung ist, dass ein Leitbild entwickelt und auch kommuniziert wird. Und dann fast nichts passiert. Der Fehler besteht in der Annahme, eine unternehmensweit verkündete Botschaft entfalte ihre Wirkung quasi von selbst. Weder die Hochglanzbroschüre mit den Leitlinien zur Kundenorientierung, noch aufwändige Plakataktionen im Unternehmen oder die Email-Botschaft des Vorstandsvorsitzenden haben die Kraft, eine Verhaltensänderung zu bewirken.

Eine weitere Beobachtung ist die, dass Mitarbeiter zum Thema Kundenorientierung zwar geschult nicht jedoch im Alltag angeleitet werden. Oft ändern sich dann die Formulierungen im Kundenkontakt. Die Frage „Was kann ich für Sie tun...?“ kann man den Leuten einimpfen, die Haltung jedoch hat sich damit noch nicht geändert. Der Mitarbeiter im Kundenkontakt, der Interesse heuchelt aber bei Inanspruchnahme seines freundlich intonierten Angebots handelt wie zuvor, trägt nur dazu bei, dass zunächst die Erwartungen steigen, dann jedoch umso mehr enttäuscht werden. Alles nur Schein, ist die Erfahrung des Kunden. Schulungskonzepte müssen daher mit anderen Verhalten beeinflussenden Maßnahmen eng verknüpft sein. Zum einen mit Aktionen der Führung zum anderen mit konsequentem Kundenfeedback. Aber auch in die Führungskräftequalifizierung muss das Thema einfließen. Das Thema „Wie fördere ich die Kundenorientierung meiner Abteilung?“ muss dort ein Lern- und Umsetzungsthema sein!

Oft ist auch wahrnehmbar, dass das Thema Kundenorientierung für das Management abgehakt ist, wenn erst

mal die Leitlinien stehen und kommuniziert sowie Schulungsmaßnahmen durchgeführt sind. Dabei muss dieses Thema permanent in der Aufmerksamkeit des Managements stehen - in allen Abteilungen Thema in Führungsbesprechungen und Workshops sein. Führungskräfte müssen lernen, das kundenorientierte Verhalten ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen, einzuschätzen und gezielt zu beeinflussen, freundlich aber unnachgiebig. Dies bedeutet auch, in jeder Abteilung im Sinne ständiger Verbesserung (KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess) gemeinsam immer wieder auf's Neue darüber nachzudenken, wie die Leistung und das Angebot für den Kunden weiter gesteigert werden können.

Dies führt zu der nächsten Beobachtung: Externe Kundenorientierung wird nicht überzeugend gelingen, wenn sie nicht intern gelebt wird. Wer nicht auf die Wünsche und Erfordernisse seiner internen Kunden eingeht, wird externen Kunden dieselbe Erfahrung zumuten. Ich gehe soweit, dass nur überzeugend und täglich gelebte interne Kundenorientierung *überhaupt* die Chance bietet, damit auch beim externen Kunden zu überzeugen. Das bedeutet in der Konsequenz, im Führungsprozess dem Geschehen an den internen Schnittstellen Aufmerksamkeit zu schenken, Reibungspunkte systematisch zu beseitigen und ein Klima der Kooperation und Verbundenheit zu fördern. Solange Abteilungen in ihrem Denken am eigenen Zaun aufhören und die Kollegen aus Nachbarabteilungen als Störenfriede betrachten, wird die Kultur eines Unternehmens eben nicht kundenorientiert genannt werden können. Das bedeutet auch, dass es zunächst wichtiger ist, das interne Kunden-/Lieferantendenken zu fördern und erst dann, wenn sich hier eine Verbesserung eingestellt hat, auch den Schritt zum externen Kunden hin zu wagen. Aus Erfahrung reichen Appelle nicht, um die Kooperation zwischen Abteilungen zu fördern. Hierzu braucht es Führung, Maßnahmen, Schnittstellen-Workshops und einfache Messverfahren zur Überprüfung der Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit.

Eine weitere Feststellung ist die, dass Kundenorientierung an den Prozessen scheitert. Es wird zuwenig überlegt, was die Forderung nach mehr Kunden-

Orientierung bedeutet. Wo Ursachen liegen dafür, dass sie unzureichend ist. Es ist nicht immer nur die Haltung der Mitarbeiter, zumindest nicht allein. Manchmal entsteht Gleichgültigkeit auch, weil man die Wünsche des Kunden gar nicht so einfach erfüllen kann. Weil Prozesse sich nicht an den Erfordernissen des Kunden orientieren und weil sie im Design nicht konsequent auf dessen Bedürfnisse hin ausgerichtet sind. Wenn die Prozesse nicht den Erfordernissen entsprechen, wird die Leistungserbringung erschwert. Mitarbeiter sind mit den internen Schwierigkeiten beschäftigt, konzentrieren sich vorrangig darauf - da „stört“ der Kunde dann. Kundenorientierung scheitert auch an Prozessen, wenn Liefertermine deshalb nicht eingehalten werden können, weil die interne Abwicklung häufig länger dauert als in den Auftragsbestätigungen kalkuliert. Dann wird die Frage wichtig, wie die Leistungsfähigkeit der Prozesse gesteigert werden kann. Die wichtigsten Prozesse sollten daher im Zuge einer Initiative zu besserer Kundenorientierung unbedingt überprüft und ggf. angepasst werden.

Nun zu einer letzten Beobachtung: Unternehmen, die über lange Jahre dem Kunden keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt haben, weil sie sich in der luxuriösen Position des Verteilens befunden haben, weil man ihnen ihre Produkte auch so abgenommen hat, tun sich einfach schwer damit, das Denken zu ändern. Das läuft meist auf einen kompletten Strategiewechsel hinaus. Dann ist die Aufmerksamkeit auf die neue Strategie gerichtet und deren geschäftliche Ziele sowie technische Erfordernisse. Zu wenig wird gesehen, dass jeder grundlegende Strategiewechsel auch einen mentalen Wandel erfordert. Dass der Wechsel vom Verteilen von Produkten zum „an den Kunden bringen und verkaufen“ erhebliche Anstrengungen auf der kulturellen Seite abverlangt, wird gern ausgeblendet. Dann klingen die Strategiebotschaften in allen Medien - doch Manager und Mitarbeiter sind mit den organisatorischen Änderungen gedanklich so beschäftigt, dass die kulturellen Aspekte der Neuausrichtung - insbesondere die neue Bedeutung des Kunden - einfach außer acht bleiben. Man hat eine neue Strategie aber im Verhalten macht man weiter wie bisher. Oft deutlich verzögert, wenn nämlich die Ergebnisse aus-

bleiben, gibt man dem kulturellen Aspekt und der Kundenorientierung die nötige Beachtung. Leider dann oft nur als Schnellschuss in Form von Mitarbeitertrainings, die das Problem jedoch nicht an der Wurzel zu packen vermögen, wie bereits deutlich geworden sein dürfte.

### 3 Kundenorientierung ist ein Kulturthema

Dramatisch unterschätzt wird, dass Kundenorientierung ein Kulturmerkmal ist, das zentrale sogar für ein Wirtschaftsunternehmen. Dies ist zwar rational vielleicht erkannt, wird aber in seinen Konsequenzen oft nicht zu Ende gedacht. Kulturell geprägtes Verhalten ändert sich nur sehr schwer und allmählich. Wenn, dann als Folge eines Prozesses, der Herz und Verstand gleichermaßen anspricht. Denn die neuen Normen müssen verstanden, gewollt und verinnerlicht werden, damit sie sich im Verhalten widerspiegeln und verfestigen. Deshalb muss eine Initiative zur Verbesserung der Kundenorientierung als umfassender und ganzheitlicher Prozess der Unternehmensentwicklung angelegt sein.

Den Kulturaspekt als Fundament und Treiber einer kundenorientierten Einstellung belegt zum Beispiel eine Untersuchung aus den USA im Finanzdienstleistungssektor. Dort ergaben Untersuchungen (Schneider et al. 1995) in 35 Niederlassungen dreier verschiedener Unternehmen deutliche Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen bei der Kundenzufriedenheit und den Kulturmerkmalen der jeweiligen Niederlassung. So zeigen die Äußerungen der Mitarbeiter aus Niederlassungen mit guten Werten bei der Kundenorientierung, dass in ihrer Niederlassung

- ◆ Effizienz und Sorgfalt alle ihre Tätigkeiten bestimmten
- ◆ Leute eingestellt würden, die Kundenorientierung betonten
- ◆ die Service-Botschaft alles in der täglichen Arbeit durchdringt
- ◆ intensiv über Kundenthemen gesprochen wird

- ◆ die Manager den Kundenservice als Leistung bewerten und belohnen
- ◆ Service der Job *ist* und sie alles dafür stehen lassen, um den Kunden zu helfen.

Ganz anders lauten die Botschaften in Niederlassungen mit geringen Werten bei der Kundenzufriedenheit:

- ◆ Bei uns herrschen Druck und Feindseligkeit
- ◆ Bei uns ist der Kunde schuld - solange bis er das Gegenteil beweist
- ◆ Bei uns ist alles umfassend geregelt, da gibt's wenig Spielraum
- ◆ Bei uns wird eher weniger miteinander gesprochen
- ◆ Wir haben eher eine Unternehmens- als eine Kundenorientierung
- ◆ Wir stellen vor allem billige Arbeitskräfte ein - auch im Kundengeschäft
- ◆ Für Kundenorientierung erhält man bei uns keine Anerkennung
- ◆ Das Management interessiert sich für's Ergebnis nicht für Kundenservice.

Dies soll als Ausschnitt genügen. Entscheidend ist, dass es die Menschen und ihre Haltung sind, was den Unterschied macht. Und dass diese Haltung alles in der täglichen Arbeit durchdringt. Genauer betrachtet kann man wohl sagen, dass die o.g. Ausführungen zwei unterschiedliche Wirklichkeiten in Unternehmen aufzeigen. Die eine ist innenorientiert und bemüht, durch Regeln eine optimale Marktleistung zu erreichen. Die andere ist außenorientiert und bemüht, Lösungen für den Kunden zu finden. Es ist leicht auszumachen, welche Orientierung ein Unternehmen eher darin unterstützt, die Bedürfnisse von Kunden frühzeitig zu erfassen und daraus innovative Leistungen für den Markt abzuleiten.

Will man ein Unternehmen kundenorientiert aufstellen, muss man also bereit sein, die Kultur zu verändern. Dies ist ein schwieriger und langwieriger Prozess. Er bedeutet, sich nach außen wie nach innen zu öffnen. Bis-

herige Annahmen infrage zu stellen und bereit zu sein, von den Kunden zu lernen. Wichtig ist, dass die Kultur sich nicht durch Botschaften und Appelle des Managements ändert. Kultur ändert sich auf Basis von Alltagserfahrungen und verändertem Verhalten. Es kommt darauf an, postulierte Kulturbotschaften und eingelöstes Verhalten in Übereinstimmung zu bringen, weil sonst die Erfahrung „kultureller Schizophrenie“ (Schneider et al. 1995) an der Glaubwürdigkeit zehrt.

Damit dies passiert, ist gute Kommunikation zwar wichtig aber längst nicht ausreichend. Dazu braucht es ein Konzept, das neue Werte definiert. Ein Konzept, das das tägliche Geschäft mit neuen Akzenten und den harten Wirklichkeiten versieht, was es bedeutet, wirklich kundenorientiert zu sein. Das den Kunden und seine Bedürfnisse in allem zum zentralen Punkt der Aufmerksamkeit, des Denkens und des Handelns aller macht. Das Kundenorientierung wertschätzt und zum Hebel für Veränderungen macht zum Beispiel auch, was das Design von Prozessen angeht, was die Entscheidungsbefugnisse von Mitarbeitern angeht. Weil die Kultur nur dann kundenorientierter sein wird, wenn auch die operativen Voraussetzungen die Erfahrung der Mitarbeiter unterstützen, dass es ernst gemeint ist.

Andererseits ist die vielleicht wichtigste Erfahrung überhaupt, dass es die Mitarbeiter sind, die Kundenorientierung leben *wollen*. Dies bedeutet jedoch, der Motivation von Mitarbeitern Aufmerksamkeit zu schenken. Damit gelangt man gedanklich sehr schnell dahin, Mitarbeiterorientierung in der Unternehmensführung als Schlüssel für den Erfolg in der Kundenorientierung zu verstehen. „Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung“ (Schröder 2002), bedeutet, den Mitarbeiter auch unter dem Blickwinkel der „Mitarbeiter als Kunde des Unternehmens“ wahrzunehmen.

Die Diskussion darum fällt heute schwerer als vor fünf Jahren. Damals waren qualifizierte Arbeitskräfte Mangelware, heute haben Unternehmen unter vielen Bewerbern die Wahl. Das Grundproblem ist aber unverändert: Die Mitarbeiter und ihre Haltung sind der Schlüssel zur Kundenorientierung,

mithin die gelebte Kultur von Wertschätzung, Respekt und guter Führung. Wer darauf keine Aufmerksamkeit verwendet, wird Kundenorientierung nicht verwirklichen können.

#### 4 Vorgehen zur Verbesserung der Kundenorientierung

Kultur- und Verhaltensänderung kann nur über persönliche Auseinandersetzung und die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen erfolgen. Das braucht Zeit, verschiedenartige und wiederholte Impulse, die auf verschiedenen Kanälen ins Bewusstsein dringen sollten und im Alltag zu Veränderungen führen. Dies muss man planerisch bei der Umsetzung eines Leitbildes zur Kundenorientierung im Auge haben.

Es geht darum, ein aufeinander abgestimmtes Set von Aktionen miteinander zu einem Konzept zu verknüpfen, das alle Ebenen eines Unternehmens erreicht und systematisch einbindet. Es geht um einen Prozess des mentalen Wandels im Unternehmen, der in der Konsequenz anderen Changeprozessen in nichts nachstehen darf. Sonst ist er zum Scheitern verurteilt. Führt er jedoch zum Erfolg, hat dies deutlich positive Wirkungen im Ergebnis zur Folge. Nicht nur aus der Kundenresponse kommend, sondern im Zusammenwirken aller Faktoren auch gespeist aus verminderten Reibungsverlusten, besserer Zusammenarbeit und höherer Motivation der Mitarbeiter.

Nehmen Sie also Abstand von Stand-Alone-Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung. Sie haben ein unzureichendes Kosten-Nutzen-Verhältnis, häufig schaden sie eher. Es führt für diesen Beitrag zu weit, alle Einzelaktivitäten zu beschreiben und zu bewerten, die möglich oder sinnvoll sind, um wirkungsvoll die Kundenorientierung im Unternehmen zu verbessern. Hier soll es daher genügen, einen Überblick zum Vorgehen darzustellen, das in der Praxis zu guten Ergebnissen führt. Natürlich sind die Einzelheiten auf jedes Unternehmen individuell anzupassen. So kann ein umfassender Prozess zur Verbesserung der Kundenorientierung aussehen:

- ◆ Gemeinsame Standortbestimmung zur Kundenorientierung im Management
- ◆ Leitbild Kundenorientierung mit dem Management entwickeln
- ◆ Erfolgskriterien der Kundenorientierung aus dem Leitbild ableiten
- ◆ Maßnahmen zur Umsetzung definieren und mit KVP Prozess verknüpfen
- ◆ Leitbild und Umsetzungsvorhaben kommunizieren - die Mitarbeiter involvieren
- ◆ Leitbild in Führungskräfte- und Mitarbeiterqualifizierung sowie HR-Prozesse integrieren
- ◆ Messinstrument entwickeln (Customer Satisfaction Index)
- ◆ Kundenorientierung intern und extern messen
- ◆ Schnittstellenworkshops zwischen Abteilungen zur Verbesserung der internen Kundenorientierung
- ◆ Prozesse kundenorientiert ausrichten
- ◆ Informationssysteme schaffen bzw. anpassen
- ◆ regelmäßige Reviews im Management

Das Vorgehen sollte als Prozess und weniger als Programm verstanden werden. Die Planung und Umsetzung benötigt die andauernde Aufmerksamkeit und Unterstützung des Top-Managements. Dieses komplexe Vorhaben der Kulturveränderung sollte als Projekt aufgesetzt und hoch in der Hierarchie verankert werden. Je nach Unternehmensgröße und Dimension des Veränderungsbedarfs muss man zwischen 6 bis 12 Monaten rechnen, um zu ersten Erfolgen zu gelangen. Bis zu drei Jahren dauert es, bis sich die Bemühungen in Veränderungen niederschlagen, die auch Bestand haben. In kleinen und mittleren Unternehmen reicht in der Regel ein durch das Management getriebener Prozess aus, der in der Hierarchie kaskadisch top-down umgesetzt wird. Großunternehmen be-

nötigen darüber hinaus eine übergreifende Projektsteuerung, Multiplikatorenkonzepte und querschnittliche Dialogforen.

Ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Kundenorientierung stellt die Arbeit an den Schnittstellen zum Kunden dar. Dort ist der Moment der Wahrheit. Außer standardisierten Formen des Kundenfeedbacks über Befragungen, die häufig sehr aufwändig und nicht immer wirklich ergiebig sind, gibt es weitere sehr wirksame Instrumente. Hier sollen ein paar Beispiele genannt werden, die sehr positive Wirkung haben und auf den direkten Kontakt beim Kundenfeedback setzen.

In der Arbeit an der Schnittstelle zum externen Kunden habe ich gute Erfahrungen mit Workshops gemacht, zu denen die Kunden eingeladen wurden. Die Kunden - falls erforderlich eine repräsentative Auswahl von ihnen - werden dabei in moderierter Form und im direkten Dialog mit dem Management des Unternehmens um ihre Einschätzung zu Schlüsselfragen der Kundenorientierung gebeten. Der direkte Kontakt hat für beide Seiten sehr hohe Bedeutung. Es ist etwas anderes, ein Kundenfeedback aus einer Auswertung von Fragebögen zu entnehmen oder dies direkt von Kunden zu erfahren. Wichtig ist, dass so eine Veranstaltung neutral moderiert wird. Dies sichert einen professionellen Ablauf, bewahrt vor unbewußten Manipulationen beim Feedback sowie dessen Interpretation und erhöht die Glaubwürdigkeit.

Gegenüber den Kunden ist diese Form der direkten Befragung im Angesicht von Vertretern des Managements eine Form der Wertschätzung, die auch auf andere, nicht beteiligte Kunden ihre Wirkung nicht verfehlt. Insofern kann die Maßnahme selbst bereits als Akt der Kundenorientierung begriffen werden. Wenn man auch Zeit für offene und suchende Fragen einräumt, die nach zukünftigen Wünschen und Vorstellungen der Kunden fragen, so kann man zusätzlichen Input für Innovationen generieren. Berichte in der Firmenzeitschrift über eine solche Maßnahme haben immer eine positive Wirkung auch in der Wirkung nach innen. Sie unterstreichen, dass das Unternehmen den Kunden tatsächlich ernst nimmt, was bis zur Integration in den Inno-

vationsprozess mancherorten schon Realität ist.

Fragen Sie sich auch, wer im Unternehmen den externen Kunden wirklich kennt und nicht nur die Namen nennen kann. Wie gut ist der Kontakt auf den verschiedenen Ebenen zum Kunden? Wie oft sind die Abteilungsleiter direkt im Kundenkontakt *beim* Kunden? Wie werden die Erfahrungen ausgewertet und im Managementprozess verarbeitet?

Die interne Kunden-Lieferantenbeziehung ist nicht immer Abbild der externen Zusammenarbeit. Aber eine schlechte interne Kooperation schlägt im Ergebnis direkt auf den Kunden durch. Wenn zwei Abteilungen die Lieferung eines Produktes unnötigerweise verzögern und der Konkurrent schneller ist, kann dies den Auftrag kosten. Daher muß der Förderung und Verbesserung der internen Zusammenarbeit Aufmerksamkeit gewidmet werden. Zur Stärkung der Kundenorientierung im internen Kunden-Lieferantenverhältnis haben sich die folgenden Vorgehensweisen sehr gut bewährt. Zum einen Interviews nach Leitfragen, wie u.a.

- ◆ Wie bewerten Sie unsere Zusammenarbeit - was läuft gut? Was läuft schlecht?
- ◆ Nennen Sie bitte je ein konkretes Beispiel der letzten 6 bis 12 Monate, das Sie für eine Erfahrung besonders guter bzw. besonders schlechter Kundenorientierung halten.
- ◆ Welche Leistungen vermissen Sie?
- ◆ Auf welche unserer Leistungen könnten Sie auch verzichten?
- ◆ Wie erleben Sie den Umgang mit Ihren Reklamationen?

Dies ist nur eine Auswahl möglicher Fragen. Entscheidend in der Durchführung sind drei Aspekte:

- ◆ Die Interviews werden durch je 2 bis 3 Manager bzw. Mitarbeiter des internen Lieferanten geführt
- ◆ Die Antworten des Kunden werden protokolliert. Diskussionen zu den Antworten sind nicht zulässig! Nachfragen zum bessern Verständnis sind erlaubt.

- ◆ Die Antworten werden seitens des internen Lieferanten anschließend verarbeitet. Der Kunde erhält danach eine Rückmeldung, was geändert werden wird.

Häufig höre ich, dass es anfangs besonders schwer fiel, den internen Kollegen auf Kundenseite einfach nur zuzuhören. Daran wird deutlich, wie sehr im Alltag der Fokus der Leistungserbringung nach innen in die eigene Abteilung gerichtet ist - zum Nachteil des internen Kunden. Die Nachbarabteilung wird vielfach gar nicht als Kunde wahrgenommen, sondern eben als die „andere“ Abteilung (Abteilung im Sinne von „ab“geteilt).

Des Weiteren sind Schnittstellenworkshops eine mächtige Intervention zur Verbesserung der internen Kunden-/ Lieferantenbeziehung. Vertreter zweier Abteilungen (je 4 bis 8 Personen) stellen zunächst jeweils ihre Sicht der Zusammenarbeit in einem spontan gemalten Bild dar. Dann werden besonders problematische und besonders positive Aspekte (je 1 bis 5) der Zusammenarbeit herausgearbeitet. Falls vorhanden, kann der Workshop noch ergänzt werden durch eine zuvor erfolgende Bewertung der Zusammenarbeit anhand der im Leitbild zur Kundenorientierung enthaltenen Kriterien. Diese Workshops enden mit praktischen Umsetzungsvereinbarungen, die nach 3 bis 6 Monaten gemeinsam auf ihren Fortschritt überprüft werden.

Diese Workshops, möglichst durch einen neutralen Moderator unterstützt, bewirken viel. Vor allem dann, wenn möglichst viele Abteilungen der gesamten Prozesskette des Unternehmens einbezogen sind. Man sollte sich in der Abfolge der Workshop-Stafette quasi in der Prozesskette „flussaufwärts“ hocharbeiten, beginnend an der externen Schnittstelle zum Kunden hin.

Natürlich gehört zum Set an Maßnahmen auch die kontinuierliche Messung der Kundenzufriedenheit (Kornmesser et al. 2002; Homburg et al. 1998). Sie ist ein wichtiges Mittel der Informationsgewinnung zur Einschätzung, wie das Unternehmen und hier das Handeln seiner Mitarbeiter vom Kunden wahrgenommen werden, jedoch nicht mehr. Entscheidend ist das Handeln. Einer meiner Kunden, Marktführer auf seinem

Gebiet in Europa, weist das Ansinnen zur Messung der Kundenzufriedenheit von sich - zu aufwändig und rückwärtsgerichtet, sagt man dort. Aber man lebt Kundenorientierung kompromisslos. Dies bedeutet, dass das Handeln jedes Einzelnen — auch seine Fehler — einzig unter dem Gesichtspunkt bewertet wird, ob damit Nutzen für den Kunden geschaffen wurde. Das ist in den Köpfen aller Mitarbeiter und dauernd Thema der Gespräche und Informationsveranstaltungen.

## 5 Ausblick

Nimmt man das Thema Kundenorientierung im beschriebenen Sinne ernst und stellt sich den Konsequenzen bis in die Details, bleiben die Effekte nicht aus. Prozesse, die die Bedürfnisse des Kunden berücksichtigen, Mitarbeiter, die Kundenorientierung als Haltung im Alltag an jedem Ort im Unternehmen leben und: Ein unerschrockenes Management, das sich regelmäßig über geeignete Feedbackinstrumente vom Kunden den Spiegel vorhalten lässt. Lernen vom und mit dem Kunden ist der Weg, um dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu erringen. Dies alles schafft Vorteile im hart umkämpften Markt, die einen Unterschied zum Wettbewerb machen, der nur schwer aufzuholen ist.

Allerdings endet dieser Weg wohl nie. Und selbst sehr erfolgreiche Unternehmen stellen immer wieder fest, dass auf dem Gebiet der Kundenorientierung noch deutliche Steigerungen zu erzielen sind (Griffin et al. 1995). Kundenorientierung ist durchaus als langfristiges und komplexes Thema der Unternehmensentwicklung zu betrachten. Konsequenter und ganzheitlich angepackt, umfasst es gleichermaßen strategische, kulturelle und verhaltensbetonte sowie operative und methodische Aspekte, die sich über die direkte Wirkung beim Kunden hinaus auf viele Felder des Unternehmens auswirken können und sollen. Jedoch wird auch nur dieser umfassendere Ansatz zu einer Lösung führen, die sich dauerhaft in den Ergebnissen niederschlägt und so mehr als freundliche Floskeln am Telefon mit sich bringt.

## Literatur

- Griffin, A. et al.: Die besten Methoden zu mehr Kundenzufriedenheit, in: Harvard Business Manager 3/1995 dt. Ausgabe. S. 65-76. ISSN 0174-335X 1995
- Homburg, Ch., Werner, H.: Kundenorientierung mit System. Campus Verlag, Frankfurt 1998
- Kornmesser, Ch., Schreiber, J.: Die Messbarkeit der Kundenzufriedenheit, S. in: Papmehl, Andre (Hrsg.). 2. Aufl., Absolute Customer Care, S. 123-149. Signum Wirtschafts-Verlag Wien 2002
- Schneider, 15., Kowen, D. E.: Winning the Service Game. Harvard Business School Press 1995
- Schröder, W.: Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung, in: Papmehl, Andre (Hrsg.). 2. Aufl., Absolute Customer Care, S. 47-76. Signum Wirtschafts-Verlag Wien 2002
- Wiersema, F.: Gewinnformel Kundennähe. Econ Verlag, Düsseldorf und München 1997

## Anschrift des Verfassers

Dipl.-Päd. Jürgen Peterke JP-Consulting & Training GmbH  
Charles-de-Gaulle-Str. 9 D-76829 Landau E-Mail: [jp@jp-consulting.de](mailto:jp@jp-consulting.de)