

# Lernen von und mit den Kunden

Wer sich im Wettbewerb behaupten will, muss die Kundenorientierung in den Vordergrund allen Denken und Handelns stellen. Wird dieser Vorsatz ernst genommen, sind Effekte garantiert. —VON JÜRGEN PETERKE

**overview** Kundenorientierung ist der Schlüssel zu einer guten Kundenbindung. Sie ist gerade in gesättigten Märkten immer wichtiger, um sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Denn: Zufriedene Kunden sind gute und treue Kunden. Um das zu erreichen, muss die externe und interne Kundenorientierung verbessert werden. Kundenfeedback wird dabei zu einem wichtigen Messinstrument der eigenen Leistungen. Ein Unternehmen kann durch diesen Prozess der Kundenorientierung tief greifend verändert werden. Denn konsequentes Arbeiten an der Kundenschnittstelle beeinflusst die Kultur und die Prozesse des Unternehmens – und letztlich auch die Beziehung zum Kunden. Effektivität und Effizienz entwickeln sich positiv und führen zu einem besseren Ergebnis. Das gelingt aber nur, wenn die verbesserte Kundenorientierung von Führungskräften vorgelebt und auf allen Mitarbeiterstufen verinnerlicht wird.



JÜRGEN PETERKE ist Diplom-Pädagoge und Unternehmensberater für ganzheitliche Unternehmens- und Bereichsentwicklung, Change Management und Führungsqualifizierung. [jp@jp-consulting.de](mailto:jp@jp-consulting.de)

So banal es klingen mag: Wollen sich Unternehmen erfolgreich im Markt positionieren, ist Kundenorientierung entscheidend. Ihre stete Verbesserung wird damit zur strategischen Massnahme und zum Schlüssel der Unternehmensentwicklung. Für den Erfolg einer solchen strategischen Initiative ist es entscheidend, dass ein umfassender Ansatz verfolgt wird. Sprüche im Sinne von «Was kann ich für Sie tun?» reichen längst nicht mehr, um Kunden zufrieden zu stellen. Die Merkmale der Kundenorientierung zu identifizieren, mit denen das Unternehmen eine Differenzierung zum relevanten Wettbewerbsumfeld schafft, erfordert eine Auseinandersetzung mit den Erwartungen der Zielkunden(-gruppen), der eigenen Leistungsfähigkeit und der möglichen Zielpositionierung.

Ein ganzheitliches Konzept der Kundenorientierung braucht ein Leitbild, das in der Unternehmensstrategie verankert wird. Dieses Leitbild muss mit Inhalten gefüllt und im Unternehmen umgesetzt werden – und zwar über alle Hierarchiestufen hinweg. Dazu müssen die Unternehmensprozesse überprüft und in Anlehnung an die internen und externen Kunden-Lieferantenkette entwickelt werden. Das Führungs- und Feedbacksystem (Kennzahlen, Zielvereinbarung etc.) sollte auf das Leitbild ausgerichtet werden. Das beinhaltet, dass die Kundenorientierung auch inhaltlich in die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung integriert wird.

Soweit die Theorie. Doch wo liegen die Probleme in der Praxis, wenn Erfolge oft ausbleiben, auch wenn sich Unternehmen die Kundenorientierung auf die Fahne schreiben?

## Die Haltung muss sich ändern

Die Erfahrungen mit Initiativen, die die Kundenorientierung verbessern sollen, sind in vielen Unternehmen ähnlich. Oft sind die guten Absichten da, Kundenorientierung zu verwirklichen, aber es wird falsch eingeschätzt, worauf es ankommt und wie vorzugehen ist. Die unerfreuliche Folge ist, dass das Versprechen verbesserter Kundenorientierung in der Wahrnehmung der Kunden nicht eingelöst wird. Ein Unternehmen verspielt so seine Glaubwürdigkeit, was sich zu einem schwer behebbaren Wettbewerbsnachteil entwickeln kann.

Der Fehler besteht oft in der Annahme, dass es ausreicht, eine Leitlinie intern und extern zu kommunizieren und sie ihre Wirkung quasi von selbst entfalten. Doch weder eine Hochglanzbroschüre, die Auskunft über die Leitlinien zur Kundenorientierung gibt, noch aufwändige Plakataktionen oder E-Mail-Botschaften im Unternehmen reichen aus, um eine Verhaltensänderung zu bewirken. Es genügt auch nicht, einseitig auf die Schulung von Mitarbeitern zu setzen, ohne dass sie parallel dazu auch im Alltag angeleitet werden. Zwar ändern sich auf diese Weise die Formulierungen



**Konsequente Kundenorientierung heisst, die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden möglichst rasch erfassen ...**

Illustration: Lorenz Meier

im Kundenkontakt: Die Frage «Was kann ich für Sie tun?» kann ein Unternehmen seinen Angestellten zwar einimpfen, ihre Haltung ändert sich damit aber nicht. Der Mitarbeiter im Kundenkontakt, der zwar verbal freundlich Interesse bekundet, aber die Antwort des Kunden abblockt, trägt nur dazu bei, dass zunächst die Erwartungen steigen, dann aber umso mehr enttäuscht werden. Schulungskonzepte müssen daher mit Verhaltensmassnahmen einher gehen, z. B. mit konsequentem Kundenfeedback.

### Ein Prozess auf allen Mitarbeitererebenen

Oft wird das Thema Kundenorientierung im Management zu schnell abgehakt. Dabei muss dieses Thema permanenter

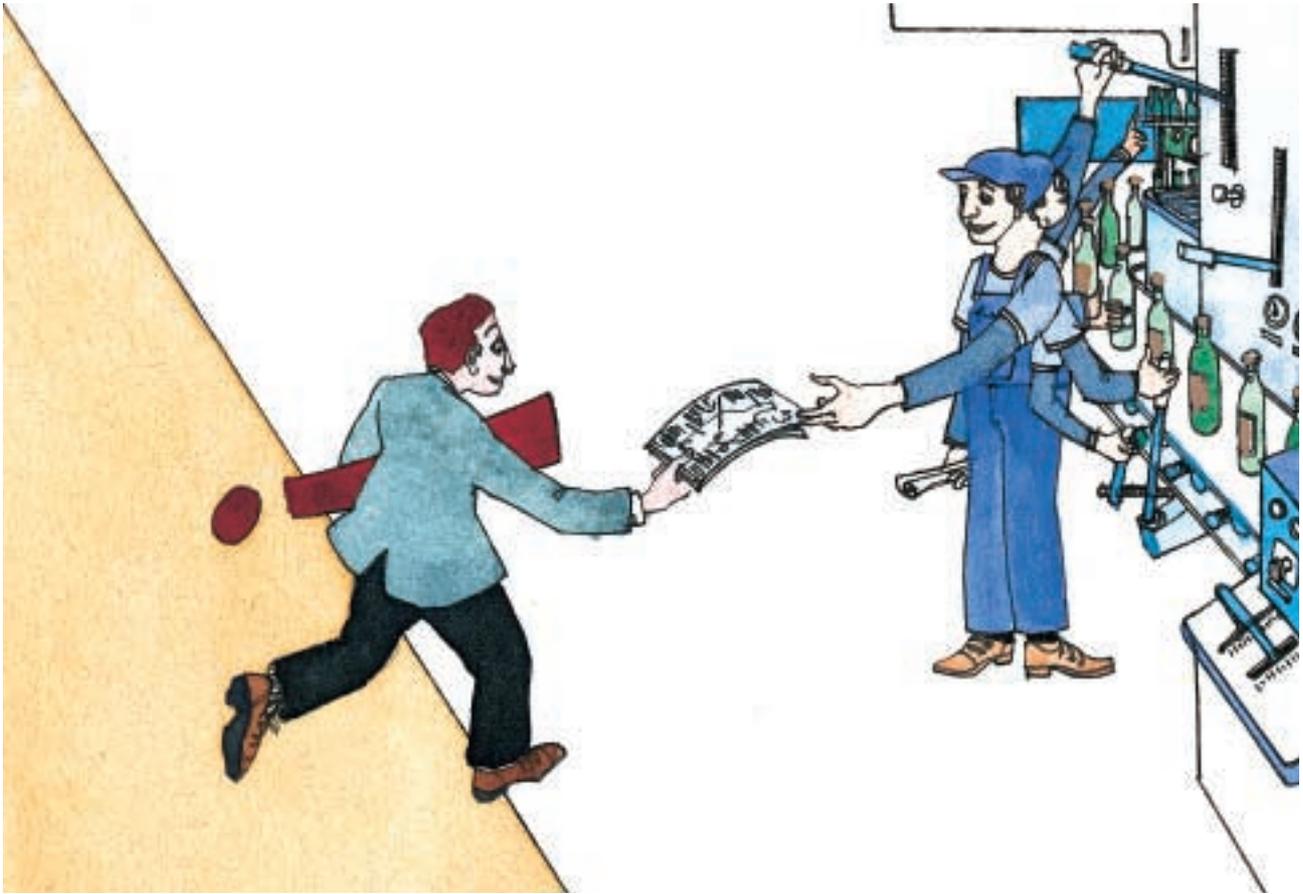
Bestandteil von Führungsbesprechungen und Workshops sein. Heute ist es mehr denn je wichtig, die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden schnell zu erfassen – an allen Stellen im Unternehmen. Die externe Kundenorientierung überzeugt nicht gegen aussen, wenn sie nicht intern gelebt wird. Wer nicht auf die Wünsche und Erfordernisse seiner internen Kunden eingeht, mutet externen dieselbe Erfahrung zu. Nur eine überzeugend und täglich gelebte interne Kundenorientierung bietet die Chance, denselben Effekt bei externen Kunden zu erzielen. Solange Abteilungen nur ihren eigenen Garten pflügen und die Erfordernisse von Nachbarabteilungen ignorieren, ist ein Unternehmen nicht kundenorientiert.

Es gibt auch Fälle, bei denen die Kundenorientierung an den betrieblichen

Prozessen scheitert. Wenn die Abläufe nicht den Erfordernissen des Kunden entsprechen, erschwert das die Leistungserbringung. Mitarbeiter sind als Folge davon mit internen Schwierigkeiten beschäftigt, der Kunde und seine Anliegen stehen am Rande.

### Der Ernst der Lage wird oft erst spät erkannt

Auch Unehrlichkeit verhindert eine verbesserte Kundenorientierung. Zum Beispiel werden Liefertermine zugesagt, die auf Grund der internen Abläufe gar nicht eingehalten werden können. Die wichtigsten Prozesse sollten daher im Zuge einer Initiative zu besserer Kundenorientierung unbedingt überprüft und ihre Leistungen bei Bedarf gesteigert werden. Es kommt auch vor, dass Un-



... und diese Informationen ebenso schnell an die richtigen Stellen zur Umsetzung weitergeben.

Illustration: Lorenz Meier

ternehmen ihren Kunden über lange Zeit keine besondere Aufmerksamkeit schenken. Da sie in der vorteilhaften Position der Produktverteilung waren und sich um Kunden nicht wirklich bemühen mussten, tun sie sich nun schwer damit, dieses Denken zu ändern. Dass ein solcher Wechsel zu Kundennähe bzw. «Customer Intimacy» eine tiefgreifende Kulturveränderung erfordert, wird gern ausgeblendet.

Dem Thema Kundenorientierung wird oft erst Gewicht beigemessen, wenn die Marktposition bereits gefährdet ist. Eine neue Strategie wird erarbeitet und enthält vielleicht auch Ansätze zur Kundenorientierung. Doch Manager und Mitarbeiter sind mit den organisatorischen Änderungen als Folge der neuen Strategie so gefordert, dass andere Aspekte der Neuausrichtung – gerade auch die neue Bedeutung des

Kunden – einfach ausser Acht bleiben und keine Verhaltensänderung eintritt. Die Kunden strafen das Nichteinlösen der Versprechen mit einem Wechsel zur Konkurrenz und die Mitarbeiter verlieren wegen der ausbleibenden Ergebnisse den Glauben an die neue Strategie. Die Gefahr einer sich verstärkenden Abwärtsspirale droht.

### Kultur verändern als Notwendigkeit

Firmen unterschätzen oft, dass Kundenorientierung ein Kulturmerkmal ist und das damit verbundene Verhalten nur schwer und allmählich geändert werden kann. Neue Normen müssen verstanden, gewollt und verinnerlicht werden, damit sie sich im Verhalten widerspiegeln und festigen. Deshalb muss eine Initiative zur Verbesserung der

Kundenorientierung als umfassender und ganzheitlicher Prozess der Unternehmensentwicklung angelegt sein. Eine Untersuchung aus den USA belegt, wie die Kultur einer Organisation die Einstellung der Mitarbeiter zur Kundenorientierung prägt (Schneider, Bowen 1995). Bei den 35 Niederlassungen der drei befragten Unternehmen zeigten sich deutliche Zusammenhänge zwischen den Ergebnissen der Kundenzufriedenheit und den Kulturmerkmalen der jeweiligen Niederlassung. Die Mitarbeiter aus den Niederlassungen mit guten Werten bei der Kundenorientierung sagten, dass dort

- ▶ Effizienz und Sorgfalt alle Tätigkeiten bestimmen,
- ▶ Leute eingestellt würden, die Kundenorientierung betonen,
- ▶ die Service-Botschaft alle Bereiche der täglichen Arbeit durchdringt,

- ▶ intensiv über Kundenthemen gesprochen wird,
- ▶ die Manager den Kundenservice als Leistung bewerten und belohnen
- ▶ und der Kundenservice oberste Priorität hat und dafür alles stehen zu lassen ist.

Ganz anders lauteten dagegen die Aussagen in Niederlassungen mit geringen Werten bei der Kundenzufriedenheit:

- ▶ Bei uns herrschen Druck und Feindseligkeit.
- ▶ Bei uns ist der Kunde schuld – so lange, bis er das Gegenteil beweist.
- ▶ Bei uns ist alles umfassend geregelt, da gibt es nur 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 das Ergebnis, nicht für den Kundenservice.

Die Ausführungen zeigen zwei ganz unterschiedliche Wirklichkeiten in Unternehmen auf. Die eine ist gegen innen orientiert und bemüht, durch Regeln eine optimale Marktleistung zu erreichen. Die andere ist aussenorientiert und immer bestrebt, Lösungen für den Kunden zu finden – und nur so kann ein Unternehmen die Bedürfnisse seiner Kunden frühzeitig erfassen und in innovative Leistungen für den Markt ummünzen. Die erwähnte Studie macht deutlich: Will ein Unternehmen kundenorientiert sein, muss es seine Kultur verändern. Das gelingt nicht durch Botschaften und Appelle des Managements – Kultur ändert sich auf Basis von Alltagserfahrungen und erlebbarem Ver-

halten. Deshalb ist es wichtig, im Management Kulturbotschaften und eingelöstes Verhalten in Übereinstimmung zu bringen, weil sonst die Erfahrung «kultureller Schizophrenie» (Schneider, Bowen 1995) an der Glaubwürdigkeit kratzt.

Für einen gelungenen Kulturwandel hin zum kundenorientierten Unternehmen braucht es ein Konzept, das neue Werte definiert. Führungskräfte müssen im Geschäftsalltag deutlich machen und vorleben, was es bedeutet, wirklich kundenorientiert zu sein. Das ist der Fall, wenn der Kunde und seine Bedürfnisse in jeder Hinsicht der zentrale Punkt aller Überlegungen und Handlungen ist. Kundenorientierung muss zum Hebel für Veränderungen werden wie zum Beispiel bei dem Design von Prozessen oder den Entscheidungsbefugnissen von Mitarbeitern. Da Kundenorientierung nur verwirklicht wird, wenn die Mitarbeiter sie leben wollen, sind sie und ihre Haltung der Schlüssel zum Erfolg. Das beinhaltet auch die gelebte Kultur von Wertschätzung, Leistungsorientierung und guter Führung, ohne die es keine Kundenorientierung gibt.

Eine Kulturveränderung braucht Zeit, bis sie in das Bewusstsein dringt

und im Alltag zu Veränderungen führt. Ein Konzept, dessen Ziel ein kundenorientiertes Unternehmen ist, braucht ein aufeinander abgestimmtes Massnahmenpaket, das alle Ebenen der Firma erreicht und systematisch einbindet. Es ist der mentale Wandel, der genauso konsequent umzusetzen ist, wie andere Veränderungsprozesse im Unternehmen, sonst ist er zum Scheitern verurteilt.

### Der Prozess variiert nach Betriebsgrösse

Ein Prozess zur Verbesserung der Kundenorientierung kann folgendermassen aussehen:

1. Eine gemeinsame Standortbestimmung zur Kundenorientierung im Management vornehmen.
2. Ein Leitbild der Kundenorientierung mit dem Management entwickeln.
3. Die Erfolgskriterien der Kundenorientierung aus diesem Leitbild deduzieren.
4. Die Massnahmen zur Umsetzung definieren und mit dem KVP-Prozess (Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung) verknüpfen.
5. Sowohl das Leitbild als auch das

## project competence

*Die Tage werden kürzer,  
die Projekte länger.*

[www.project-competence.com](http://www.project-competence.com)



「*«Nur wenn Kundenorientierung gegen innen gelebt wird, funktioniert sie gegen aussen.»*」

Umsetzungsvorhaben kommunizieren – und damit die Mitarbeiter einbinden.

6. Das Leitbild in Führungskräfte- und Mitarbeiterqualifizierungen sowie in Stellenprofile integrieren.
7. Ein geeignetes Messinstrument entwickeln (Customer Satisfaction Index).
8. Damit die Kundenorientierung intern und extern messen.
9. Mit Schnittstellenworkshops zwischen Abteilungen zur Verbesserung der internen Kundenorientierung beitragen.
10. Die Prozesse kundenorientiert ausrichten.
11. Informationssysteme schaffen bzw. anpassen.
12. Regelmässige Reviews im Management durchführen.

Das Vorgehen sollte auf höchster Hierarchiestufe verankert und als Prozess – weniger als Programm – verstanden werden. Je nach Unternehmensgrösse und Dimension des Veränderungsbedarfs braucht es bis zu zwölf Monate, um erste Erfolge zu erzielen. In KMU reicht in der Regel ein durch das Management vorangetriebener Prozess aus, der in der Hierarchie nach dem Top-down-Ansatz umgesetzt wird. Grossunternehmen benötigen darüber hinaus eine übergreifende Projektsteuerung, Multiplikatorenkonzepte und Dialog-

foren, die innerhalb und zwischen einzelnen Hierarchieebenen vermitteln. Ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Kundenorientierung stellt die Arbeit an den Schnittstellen zum Kunden dar. Bewährt haben sich dabei Kunden-Workshops: Die eingeladenen Kunden werden in moderierter Form und im direkten Dialog mit dem Management des Unternehmens um ihre Einschätzung zu Schlüsselfragen der Kundenorientierung gebeten. Dieser persönliche Kontakt hat für beide Seiten hohe Bedeutung. Es ist etwas anderes, Feedback aus einer Fragebogenaktion zu entnehmen, als es direkt von Kunden zu erfahren. Wichtig ist eine neutrale Moderation der Veranstaltung. Das sichert einen professionellen Ablauf, bewahrt vor unbewussten Manipulationen und erhöht die Glaubwürdigkeit.

### Verhalten der Mitarbeiter gezielt beeinflussen

In einem nächsten Schritt geht es darum sicherzustellen, dass das Thema Kundenorientierung auch in die Qualifizierung der Führungskräfte einfließt: Fragen, wie die Kundenorientierung in der eigenen Abteilung gefördert wird, sollen ein Lern- und Umsetzungsthema sein. Führungskräfte müssen lernen, das kundenorientierte Verhalten ihrer Mitarbeiter wahrzunehmen, einzuschätzen und gezielt zu beeinflussen. Das bedeu-

tet auch, in jeder Abteilung – im Sinne einer ständigen Verbesserung – gemeinsam immer wieder darüber nachzudenken, wie die Leistung und das Angebot für den Kunden – auch den internen – weiterhin gesteigert werden kann. Fragen Sie auch, wer im Unternehmen den externen Kunden wirklich kennt und nicht nur deren Namen nennen kann. Wie gut der Kontakt auf den verschiedenen Ebenen zu den Kunden ist. Wie oft die Abteilungsleiter bei den Kunden sind und wie die Erfahrungen ausgewertet und im Managementprozess verarbeitet werden.

### Die Nachbarabteilung ist auch ein Kunde

Daneben ist eine gute firmeninterne Kunden-Lieferantenbeziehung wichtig, denn sie schlägt sich im Ergebnis direkt auf den Kunden durch. Wenn zwei Abteilungen die Lieferung eines Produktes unnötigerweise verzögern und der Konkurrent schneller ist, kann das den Auftrag kosten. Um das zu verhindern, muss der internen Zusammenarbeit mehr Aufmerksamkeit gewidmet, und Reibungspunkte an müssen Schnittstellen systematisch beseitigt werden. Dies gelingt aber nur, wenn zugleich ein Klima der Kooperation und Verbundenheit gefördert wird.

Zur Stärkung der Kundenorientierung im internen Kunden-Lieferanten-Verhältnis haben sich Interviews mit Leitfragen bewährt. Die Kollegen bzw. internen Kunden werden z. B. Folgendes gefragt:

- ▶ Wie bewerten Sie unsere Zusammenarbeit – was läuft gut? Was läuft schlecht?
- ▶ Nennen Sie bitte je ein konkretes Beispiel der letzten sechs bis zwölf Monate, das Sie für eine Erfahrung besonders guter bzw. besonders schlechter Kundenorientierung halten.

- ▶ Welche Leistungen vermissen Sie?
- ▶ Wie erleben Sie den Umgang mit Ihren Reklamationen?

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

- ▶ Die Interviews werden durch je zwei bis drei Manager bzw. Mitarbeiter des internen Lieferanten geführt.
- ▶ Die Antworten des Kunden werden protokolliert. Diskussionen zu den Antworten sind nicht zulässig. Nur Nachfragen zum bessern Verständnis sind erlaubt.
- ▶ Die Antworten werden von den internen Lieferanten anschliessend verarbeitet. Der Kunde erhält danach eine Rückmeldung, was geändert wird.

Häufig fällt es gerade anfangs besonders schwer, den internen Kunden, also den Kollegen, einfach nur zuzuhören. Stattdessen ist die Neigung stark, Anschuldigungen zu erwidern, Ursachen zu erklären und sich zu verteidigen. Daran wird deutlich, wie sehr im Alltag der Fokus der Leistungserbringung nach innen in die eigene Abteilung gerichtet ist. Die Nachbarabteilung wird vielfach gar nicht als Kunde wahrgenommen.

Schnittstellenworkshops sind eine weitere wirksame Intervention zur Verbesserung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehung. Vertreter zweier Abteilungen (je vier bis acht Personen) stellen jeweils ihre Sicht der Zusammenarbeit in einem spontan gemalten Bild dar. Dann werden besonders problematische und positive Aspekte der Zusammenarbeit herausgearbeitet. Der Workshop kann durch eine zuvor erfolgte Bewertung der Zusammenarbeit ergänzt werden, und zwar anhand der Kriterien aus dem Leitbild zur Kundenorientierung. Diese Workshops enden mit praktischen Umsetzungsvereinbarungen, deren Fortschritte

nach drei bis sechs Monaten gemeinsam überprüft werden.

Diese Workshops bewirken dann viel, wenn möglichst viele Abteilungen der gesamten Prozesskette des Unternehmens einbezogen sind. Dabei sollte sich der Prozessverantwortliche in der Prozesskette «flussaufwärts» hocharbeiten, beginnend an der externen Schnittstelle zum Kunden hin. Zum Massnahmenset gehört auch eine vernünftig betriebene, kontinuierliche Messung der Kundenzufriedenheit («Customer Satisfaction Index»). Sie liefert Informationen darüber, wie das Unternehmen und das Handeln seiner Mitarbeiter vom Kunden wahrgenommen werden – aber auch nicht mehr. Denn entscheidend ist das Handeln.

### Kundenorientierung ist ein Dauerthema

Nehmen Unternehmen die Kundenorientierung ernst und stellen sich den Konsequenzen, bleiben die Effekte nicht aus. Lernen vom und mit dem Kunden ist der Weg, um dauerhaft Wettbewerbsvorteile im hart umkämpften Markt zu gewinnen. Doch sie sind nicht gesichert und müssen immer wieder aufs Neue erkämpft werden. Selbst sehr

erfolgreiche Unternehmen stellen fest, dass auf dem Gebiet der Kundenorientierung noch deutliche Steigerungen zu erzielen sind. Kundenorientierung ist ein langfristiges und komplexes Thema der Unternehmensentwicklung. Es umfasst gleichermaßen strategische, kulturelle und verhaltensbetonte sowie operative und methodische Aspekte, die sich über die Kundenwirkung hinaus auf viele Unternehmensfelder auswirken. Ein solches ganzheitliches Angehen der Kundenorientierung führt zu Verbesserungen, die sich dauerhaft in den Ergebnissen niederschlagen.

### Literatur

- Griffin, A. et al.** (1995): *Die besten Methoden zu mehr Kundenzufriedenheit*. In: *Harvard Business Manager*, 3/1995, S. 65–76.
- Homburg, Ch.; Werner, H.** (1998): *Kundenorientierung mit System*. Campus Verlag, Frankfurt.
- Kormmesser, Ch.; Schreiber, J.** (2002): *Die Messbarkeit der Kundenzufriedenheit*. In: Pappmehl, A. (Hrsg.): *Absolute Customer Care*. Signum Wirtschafts-Verlag, Wien, S. 123–149.
- Schneider, B.; Bowen, D. E.** (1995): *Winning the Service Game*. In: *Harvard Business School Press*.
- Schröder, W.** (2002): *Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung*. In: Pappmehl, A. (Hrsg.): *Absolute Customer Care*. Signum Wirtschafts-Verlag, Wien, S. 47–76.
- Wiersema, F.** (1997): *Gewinnformel Kundennähe*. Econ Verlag, Düsseldorf und München.

## project competence

*Auch wenn's eilt,  
timewinner bringt alles  
unter Dach und Fach.*

[www.project-competence.com](http://www.project-competence.com)

