

Kundenorientierung schafft Vorteile im Wettbewerb

Jürgen Peterke, Diplom-Pädagoge

1. Grundsätzliches

Sich im Wettbewerb gegen andere Unternehmen markant abzuheben, ist in anspruchsvollen und gesättigten Märkten eine wichtige Voraussetzung beim Ringen um Positionierungsvorteile. Angesichts enger Margen kommt es vor allem in gesättigten Märkten darauf an, Kunden langfristig zu binden, da Kundenbeziehungen angesichts hoher Kundengewinnungskosten oft erst nach einiger Zeit profitabel werden. Kundentreue jedoch wird wesentlich durch die erlebte Qualität der Kundenorientierung beeinflusst. Diese ist damit eine wichtige Voraussetzung zur Generierung des optimalen „life time value“ einer Kundenbeziehung und beeinflusst so durchaus das Ergebnis eines Unternehmens (Homburg, C., Werner, H., 1998).

Das Bemühen um die Verbesserung der Kundenorientierung spielt damit eine wichtige Rolle bei der Unternehmensentwicklung. Doch mit den vielfach zu hörenden Sprüchen und oberflächlichem Verhaltenstraining im Sinne von „...was kann ich für Sie tun“ – Parolen ist es nicht getan. Vielmehr ist ein umfassender und grundsätzlicher Ansatz nötig. Dabei gilt es, zunächst jene Merkmale der Kundenorientierung zu identifizieren, mit denen das Unternehmen eine Differenzierung im relevanten Wettbewerbsumfeld erreichen kann. Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit der strategischen Positionierung, den Erwartungen der Zielkunden(-gruppen) und der eigenen Leistungsfähigkeit. Um im Unternehmen (oder Bereich) einen übergeordneten Orientierungsrahmen zu schaffen, ist ein im



Jürgen Peterke, Diplom-Pädagoge, Inhaber von JP-Consulting & Training GmbH, unterstützt als Berater und Trainer Unternehmens- und Bereichsentwicklung, Change Management und Leadership. Arbeitsschwerpunkte: Schwierige Veränderungsprozesse, Kundenorientierung, Prozessreorganisation, Führungskräfteentwicklung und Effizienzsteigerung.

Managementkreis zu erarbeitendes „Leitbild Kundenorientierung“ hilfreich. Damit werden in wenigen aber griffigen Leitsätzen Vorstellungen zum erwünschten Verhalten in der Begegnung mit den Kunden kommuniziert. Diese Leitidee gilt es konsequent mit Leben zu erwecken und mittels geeigneter Maßnahmen im Unternehmen umzusetzen – über alle Hierarchiestufen hinweg. Dazu sollte das Leitbild Kundenorientierung auch eine Verankerung in der Strategie finden, müssen die Unternehmensprozesse überprüft

und im Sinne der internen Kunden-Lieferantenkette entwickelt werden. Die Umsetzung wird unterstützt durch geeignete Messinstrumente, mit denen man systematisch Daten zur Zielerreichung ermittelt. Das Führungs- und Feedbacksystem sollte ebenfalls auf das Leitbild ausgerichtet werden. Dies bedeutet, Kundenorientierung inhaltlich in die Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, die Zielvereinbarung sowie in die Einstellpolitik zu integrieren.

2. Kundenorientierung braucht Konsequenz

Woran liegt es, dass Erfolge oft ausbleiben, wenn sich Unternehmen Kundenorientierung auf die Fahnen schreiben? Es gibt ein paar Erfahrungen, die sich in vielen Unternehmen wiederholen.

Oft wird zum Beispiel ein durchaus schlüssiges Leitbild entwickelt und auch kommuniziert. Anschließend passiert dann jedoch fast nichts mehr. Man verfällt dem Irrtum, eine unternehmensweit verkündete Botschaft entfalte ihre Wirkung quasi von selbst. Verhaltensänderungen sind auf so einfachem Wege jedoch nicht zu erzielen. Vielmehr handelt es sich beim Vorhaben, das Unternehmen auf Kundenorientierung zu verpflichten, um einen Changeprozess, der tief in die Kultur des Unternehmens eingreifen und das Verhalten der Menschen ändern muss. Dazu benötigt man eine differenzierte Change Agenda wie zu jedem anderen Change Vorhaben auch. Eine weitere Beobachtung ist die, dass Mitarbeiter in kundenorientiertem Verhalten bloß trainiert nicht jedoch im Alltag angeleitet werden.

Dann ändern sich die Formulierungen im Kundenkontakt, ohne dass der Kunde wirklich eine andere Erfahrung in der Begegnung mit dem Unternehmen macht. 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 sofort abblockt, trägt nur dazu bei, dass zunächst die Erwartungen steigen, dann jedoch umso mehr enttäuscht werden. Schulungskonzepte müssen daher mit anderen Verhalten beeinflussenden Maßnahmen eng verknüpft sein. Zum einen mit Führungsimpulsen zum anderen mit konsequentem Kundenfeedback, das die Mitarbeiter auch direkt erreicht. Auch in die Führungskräftequalifizierung muss das Thema einfließen. Das Thema „Wie fördere ich die Kundenorientierung meiner Abteilung?“ sollte dort ein Lern- und Umsetzungsthema sein. Das Thema Kundenorientierung steht oft nicht lange genug in der Aufmerksamkeit des Managements und wird kaum als Projekt gestartet auch schon sich selbst überlassen. Damit verpuffen die Erfolge erster Maßnahmen. Führungskräfte müssen lernen, dass Kundenorientierung ein dauerhaftes und nie endendes Thema der Unternehmensentwicklung ist, vielleicht das Entscheidende überhaupt. Dies erfordert die nie nachlassende Aufmerksamkeit im Führungsprozess und reicht so weit über einzelne Aktionen oder ein Programm „Verbesserung der Kundenorientierung“ hinaus. Dies bedeutet, in jeder Abteilung im Sinne ständiger Verbesserung (KVP = kontinuierlicher Verbesserungsprozess) gemeinsam immer wieder darüber nachzudenken, wie die Leistung und das Angebot für den Kunden weiter gesteigert werden können. Und es gilt, das auf den Kunden bezogene Verhalten der Mitarbeiter wahrzunehmen, einzuschätzen und gezielt zu

beeinflussen, freundlich aber un-nachgiebig. Im betrieblichen Geschehen ist Augenmerk darauf zu legen, dass externe Kundenorientierung nicht gelingen wird, wenn sie nicht auch intern gelebt wird. Wer nicht die Wünsche und Erfordernisse seiner internen Kunden missachtet, wird externen Kunden dieselbe Erfahrung zumuten. Nur überzeugend und täglich gelebte interne Kundenorientierung bietet überhaupt die Chance auf Verwirklichung der externen Kundenorientierung. Dem Geschehen an den internen Schnittstellen gilt es daher Aufmerksamkeit zu schenken. Reibungspunkte sollten beseitigt und ein Klima der Kooperation und Verbundenheit zwischen den Abteilungen sollte gefördert werden. 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. Aus Erfahrung reichen dazu Appelle der Vorgesetzten nicht. Es braucht vielmehr Führung, Maßnahmen, Schnittstellen-Workshops und einfache Messverfahren zur Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit. Häufig scheitert Kundenorientierung an den Prozessen. Manchmal können Mitarbeiter mangels geeigneter Abläufe gar nicht kundenorientiert handeln, weil Prozesse sich nicht an den Erfordernissen der Kunden orientieren und sie im Design nicht konsequent darauf ausgerichtet sind. So wird die Leistungserbringung erschwert. Mitarbeiter sind mit den internen Schwierigkeiten beschäftigt, konzentrieren sich vorrangig darauf – da „stört“ der Kunde dann. Oft sind interne Abläufe unklar und kompliziert, was Überblick und Entscheidungsfindung beeinträchtigt. Der Kunde spürt das, weil Verzögerungen eintreten, Mitarbeiter im Konfliktfalle nicht auskunftsfähig sind oder Entscheidungen ausweichen. 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 einfach keine besondere Aufmerksamkeit geschenkt haben, weil sie sich in der luxuriösen Position des Verteilens befunden haben, ihnen ihre Produkte auch so abgenommen wurden, tun sich einfach schwer damit, das Denken ihrer Mitarbeiter zu ändern. Oft führt ja dann erst der Verlust der früheren starken Position im Markt dazu, sich auf Kundenorientierung zu besinnen. Die Mitarbeiter sind jedoch an die ungesunden Rituale der Vergangenheit so sehr gewöhnt, dass sie sich so schnell gar nicht umstellen können.

Zudem geht die Bewältigung einer schwierigen Situation im Markt oft einher mit einem kompletten Strategiewechsel. Darauf ist dann die ganze Aufmerksamkeit des Managements gerichtet. Zu wenig wird dabei berücksichtigt, 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 erst, wenn nämlich die erwünschten Ergebnisse ausbleiben und dies darauf hinweist, dass man „tiefer graben“ muss, schenkt man dem kulturellen Aspekt und der Kundenorientierung ernsthafte Beachtung.

3. Kundenorientierung – ein wichtiges Kulturthema

Kundenorientierung ist ein Kulturmerkmal, sogar ein zentrales für jedes Wirtschaftsunternehmen. Kulturell geprägtes Verhalten jedoch 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 sollte eine Initiative zur Verbesserung der Kundenorientierung als umfassender und ganzheitlicher Prozess der Unternehmensentwicklung angelegt sein.

Eine Studie aus den USA (Schneider, B., Bowen David E., 1995), durchgeführt in den Niederlassungen mehrerer Unternehmen, zeigt einen deutlichen Zusammenhang zwischen den Ergebnissen bei der Kundenzufriedenheit und den Kulturmerkmalen der jeweiligen Niederlassungen. So zeigen die Äußerungen der Mitarbeiter aus Niederlassungen mit guten Werten bei der Kundenorientierung, dass dort

- Alle Handlungen mit Effizienz und Sorgfalt erfolgen
- Kundenorientierte Haltung ein entscheidendes Einstellmerkmal darstellt
- Die tägliche Arbeit vom Service Gedanken bestimmt wird
- Intensiv über Kundenthemen gesprochen wird
- Die Leistung im Kundenservice durch das Management bewertet und belohnt wird
- 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 mag als Ausschnitt genügen. Die Menschen und deren Haltung sind es offenkundig, 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 umfassende organisatorische Regeln eine optimale Marktleistung zu erreichen. Die andere ist außenorientiert und stets bemüht, Lösungen für den Kunden zu finden – und sei es, dass dazu eigene Regeln ignoriert werden müssen. 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, die zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Um Kundenorientierung im Unternehmen zu verwirklichen, 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, bisherige 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, die Kulturbotschaften des Managements und

eingelöstes Verhalten der Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen, weil sonst die Erfahrung kultureller Schizophrenie (Schneider, B., Bowen David E., 1995) an der Glaubwürdigkeit zehrt.

Dazu ist gute Kommunikation wichtig aber längst nicht ausreichend. Dazu braucht es ein Konzept, das neue Werte definiert und das tägliche Geschäft mit neuen Akzenten versieht, was es bedeutet, wirklich kundenorientiert zu sein. Es gilt, den Kunden und seine Bedürfnisse in allem zum zentralen Punkt der Aufmerksamkeit, des Denkens und des Handelns aller zu machen. Kundenorientierung muss zum Hebel für Veränderungen werden auch, was das Design von Prozessen und die Entscheidungsbefugnisse von Mitarbeitern angeht. Weil das Denken und Handeln nur dann kundenorientiert wird, wenn auch die operativen Voraussetzungen die Erfahrung der Mitarbeiter unterstützen, dass es ernst gemeint ist.

Mitarbeiter müssen Kundenorientierung leben können und wollen. Dies bedeutet, der Motivation von Mitarbeitern Aufmerksamkeit zu schenken. Damit gelangt man gedanklich dahin, Mitarbeiterorientierung in der Unternehmensführung als Schlüssel für den Erfolg in der Kundenorientierung zu verstehen. „Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung“ (Schröder, W., 2002), bedeutet, auch die Mitarbeiter als Kunden eines Unternehmens einzuschätzen. Deren Erfahrungen mit dem Unternehmen prägen ihre Haltung zu ihm – und wirken damit auf ihre Bereitschaft zum Dienst an den Kunden des Unternehmens.

Vor einigen Jahren waren qualifizierte Arbeitskräfte Mangelware, man sprach gern vom Mitarbeiter als Kunden des Unternehmens. Heute haben Unternehmen unter vielen Bewerbern die Wahl. Dies verändert bedauerlicherweise gelegentlich die Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber. Doch diese Mitarbeiter und ihre Haltung

sind der Schlüssel zur Kundenorientierung. Die gelebte Kultur des Miteinanders, Wertschätzung, Respekt und gute Führung haben entscheidende Bedeutung für den Erfolg bei der Kundenorientierung. Wer darauf keine Aufmerksamkeit verwendet, wird Kundenorientierung nicht verwirklichen können.

4. Kundenorientierung verbessern – wie vorgehen?

Kultur- und Verhaltensänderung braucht Zeit und kann nur über persönliche Auseinandersetzung und die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen erfolgen. Es geht darum, ein aufeinander abgestimmtes Set von Aktionen miteinander zu einem Konzept zu verknüpfen, das alle Ebenen eines Unternehmens erreicht und systematisch einbindet. Dies läuft auf einen Prozess des mentalen Wandels im Unternehmen hinaus, der anderen Changeprozessen in nichts nachsteht. Entsprechend ist es angeraten, eine Initiative zur Kundenorientierung als Change Management zu verstehen und ein umfassendes und gut durchstrukturiertes Prozessdesign zu entwerfen.

Stand-Alone-Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung machen wenig Sinn. Sie haben ein unzureichendes Kosten-Nutzen-Verhältnis, im Zweifel schaden sie eher oder verpuffen. Dies gilt zum Beispiel für die vielen Trainings zu kundenorientiertem Verhalten, die in kein übergreifendes Konzept eingebunden sind und vor allem darauf setzen, das Verhalten der Mitarbeiter sei losgelöst von der Beeinflussung durch die Umgebungsvariablen im Unternehmen veränderbar. Um wirkungsvoll die Kundenorientierung im Unternehmen zu verbessern braucht es ein integratives Gesamtkonzept aus einer ganzen Reihe miteinander verwobener Maßnahmen. 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 (Index Kundenzufriedenheit)
- 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. Es sollte als komplexes Projekt der Kulturveränderung 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 umfassenden Verhaltensänderungen niederschlagen, die auch kulturell verankert sind. 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 benötigen darüber hinaus eine übergreifende Projektsteuerung, Multiplikatorenkonzepte und querschnittliche Dialogforen.

An der Schnittstelle zum Kunden ist der Moment der Wahrheit. Wie erfolgt die Leistungserbringung dort, welche Erfahrungen machen Ihre Kunden? Außer standardisierten Formen des Kundenfeedbacks über Befragungen, die häufig aufwändig und nicht immer ergiebig sind, gibt es weitere Instrumente. Gute Erfahrungen habe ich mit Kunden-Workshops gemacht, zu denen die Kunden eingeladen werden. 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 gebeten, die sich aus dem Leitbild zur Kundenorientierung ergeben. Kundenfeedback im direkten Kontakt zu erfahren hat starke Wirkung für beide Beteiligte und ist unmittelbarer als es aus Befragungsaktionen zu entnehmen. Wichtig ist, dass so eine Veranstaltung neutral moderiert wird. Dies sichert einen professionellen Ablauf, bewahrt vor unbewussten Manipulationen und erhöht die Glaubwürdigkeit. Man kann noch weiter gehen und sogar Kunden systematisch in den Innovationsprozess integrieren, wie es manche Unternehmen tun.

Fragen Sie sich auch, wer im Unternehmen den externen Kunden wirklich kennt – nicht nur die Namen nennen kann. Wie gut ist der Kontakt auf den verschiedenen Ebenen zum Kunden? Wie oft sind Ihre 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 Ihr Konkurrent schneller ist, kann dies den Auftrag kosten. Daher sollten Sie der Förderung und Verbes-

serung der internen Zusammenarbeit Aufmerksamkeit widmen. Zur Stärkung der Kundenorientierung im internen Kunden-Lieferantenverhältnis haben sich Interviews mit den internen Schlüsselkunden nach Leitfragen bewährt wie u. a.

- Wie bewerten Sie unsere Zusammenarbeit – was läuft gut? Was läuft schlecht?
- Nennen Sie bitte je ein konkretes Beispiel der letzten 6–12 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 2–3 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.

Die Nachbarabteilung wird vielfach gar nicht als Kunde wahrgenommen, sondern eben als die „andere“ Abteilung (Abteilung im Sinne von „ab“geteilt). Daher ist bei diesem Vorgehen oft zu hören, dass es anfangs besonders schwer fiel, den internen Kollegen auf Kundenseite einfach nur zuzuhören und die Aussagen der Partner eben nicht zu diskutieren. Das führt meist nur zur Wiederholung längst bekannter defensiver Argumente. Daran wird deutlich, wie sehr im Alltag der Fokus der Leistungserbringung nach innen in die eigene Abteilung gerichtet ist – zum Nachteil des internen Kunden. Nimmt man die Kri-

tik der internen Kunden jedoch ernst und setzt konsequent abgestimmte Maßnahmen zur Verbesserung um, stellt dies den Schritt in einen kontinuierlichen Prozess der Verbesserung dar. Dies zeigt Wirkung, hat oft einen Schneeballeffekt zur Folge. Denn im „System Unternehmen“ bewirken Veränderungen an einer Schnittstelle – gewollt oder nicht – Veränderungen auch an anderen Orten. Das Unternehmen kann sich so von innen heraus entwickeln. Vom Management unterstützt, kann dies das Unternehmen grundsätzlich verändern. Schnittstellenworkshops zwischen im Prozess benachbarten Abteilungen sind weiteres Instrument zur Verbesserung der internen Kunden-/Lieferantenbeziehung. Vertreter zweier Abteilungen (Je 4–8 Personen) stellen zunächst jeweils ihre Sicht der Zusammenarbeit dar. Dann werden besonders problematische und besonders positive Aspekte (je 1–5) der Zusammenarbeit herausgearbeitet. Der Workshop kann ergänzt werden durch eine zuvor erfolgende gegenseitige Bewertung der Zusammenarbeit anhand der im Leitbild zur Kundenorientierung enthaltenen Kriterien. Solche Workshops enden mit praktischen Umsetzungsvereinbarungen, die nach 3–6 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 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. Wichtig ist, dass die Beteiligten bei ihren Lösungen die übergreifende Verbesserung der internen Wertschöpfungskette im Auge haben.

Zum Set an Maßnahmen gehört nicht zuletzt auch die kontinuierliche Messung der Kundenzufrieden-

heit (Kornmesser, C., Schreiber, J., Wien 2002; Homburg, C., Werner, H., 1998). Sie ist ein wichtiges Mittel zur Einschätzung, wie das Unternehmen auf dem Gebiet der Kundenorientierung vom Kunden wahrgenommen wird, 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 werden sollte. Das ist in den Köpfen aller Mitarbeiter und dauernd Thema der Gespräche und Informationsveranstaltungen.

5. Ausblick

Wird Kundenorientierung im beschriebenen Sinne ernst genommen, verändert dies das Unternehmen und seine Kultur – was zugleich die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg darstellt. Stellt man sich den Konsequenzen, bleibt die Wirkung 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. So lassen sich dauerhafte Vorteile im Markt erringen, die Wettbewerber schwer aufzuholen sind.

Jedoch ist dieser Weg wohl nie zu Ende. Selbst mit ihrer Kundenorientierung erfolgreiche Unternehmen stellen immer wieder fest, dass sie auf dem Gebiet der Kundenorientierung noch deutliche Steigerungen erzielen können (Griffin, A. et al. 1995). Kundenorientierung ist als langfristiges und komplexes Thema der Unternehmensentwicklung zu

betrachten, das gleichermaßen strategische, kulturelle und verhaltensbetonte sowie operative und methodische Aspekte beinhaltet. Allerdings wird auch nur in diesem umfassenderen Ansatz ein Schuh draus, der sich dauerhaft in den Ergebnissen niederschlägt – und so mehr als freundliche Floskeln am Telefon mit sich bringt.

Literatur:

Griffin, Abbie et al., Die besten Methoden zu mehr Kundenzufriedenheit, in: Harvard Business Manager 3/1995 dt. Ausgabe, S. 65–76, ISSN 0174-335X, 1995

Homburg, Christian, Werner, Harald, Kundenorientierung mit System, Campus Verlag, Frankfurt 1998
Kornmesser, Christian, Schreiber, Jürgen, Die Messbarkeit der Kundenzufriedenheit, S. in: Pappmehl, André (Hrsg.), 2. Aufl., Absolute Customer Care, S. 123–149, Signum Wirtschafts-Verlag Wien 2002
Schneider, Benjamin, Bowen, David E., Winning the Service Game, Harvard Business School Press 1995
Schröder, Wolfgang, Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung, in: Pappmehl, André (Hrsg.), 2. Aufl., Absolute Customer

Care, S. 47–76, Signum Wirtschafts-Verlag Wien 2002
Wiersema, Fred, Gewinnformel Kundennähe, Econ Verlag, Düsseldorf und München 1997

Kontakt

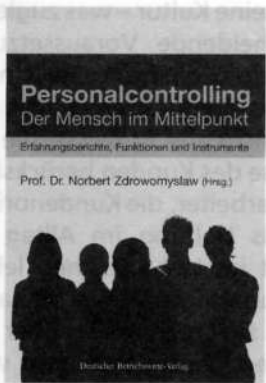
Jürgen Peterke, Diplom-Pädagoge
JP-Consulting & Training GmbH
Charles-de-Gaulle-Str. 9
D-76829 Landau
E-Mail: jp@jp-consulting.de
Tel.: 06341/945992

Norbert Zdrowomyslaw (Hrsg.)

Personalcontrolling

Der Mensch im Mittelpunkt

Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente



387 Seiten, gebunden,
ISBN 978-3-8860-125-3
2007,
38,- Euro, 67,10 sfr

mit **Praktiker-Beiträgen** von
Uwe Bengelsdorf, Jan Bloempott, Dr. Manfred
Bobke-von Camen/Silke Schmidt, Manfred Hoppach,
Heinz Kort/Dr. Andreas Dikow, Dr. Bertram C.
Liebler/Andreas Klar, Michael Marx, André Benedict
Prusa, Dr. Jürgen Radloff, Carsten Richter,
Elvira Rohde/René Werthschütz, Marlies Stickel und
unter Mitarbeit von Jens Bengelsdorf, Robert Espig,
Daniel Garbsch, Andrea Holst, Jens Lieckfeldt,
Jens Michaelis, Anja Rath, Christian Schimpfermann,
René Schmidt, Stefan Wilhelm

Das Buch gliedert sich in fünf Kapitel:

- Im einführenden Kapitel wird dargelegt, an wen sich dieses Buch mit welchen Problemaspekten richtet und welche Struktur es aufweist.
- In Kapitel zwei erfolgt die Einordnung des Begriffs Personalcontrolling in die Managementlehre und die Wirtschaftspraxis.
- Gegenstand des dritten Kapitels ist die Darstellung der grundlegenden Funktionen des Personalcontrollings im Rahmen der Unternehmensführung und Personalarbeit.
- Das vierte Kapitel setzt sich kritisch mit den Instrumenten des Personalcontrollings auseinander.
- Erfahrungsberichte und Fallbeispiele aus der Wirtschaftspraxis verdeutlichen in Kapitel fünf die unterschiedlichen Sichtweisen bzw. Konzepte des Personalcontrollings.

Das Buch wendet sich an Praktiker und Führungspersonen in Unternehmen ebenso wie an Studierende von Hochschulen sowie an sonstige Bildungsinstitutionen, die sich in das spannende und wichtige Gebiet des Personalcontrollings einarbeiten müssen oder wollen.