

Unternehmen stellen sich neu auf

## Unternehmensführer von morgen kommen aus dem Kunden-Management

von Iris Gordelik

**Um für den Wettbewerb von morgen gerüstet zu sein, stellen sich Unternehmen heute neu auf. Nach Jahren der Produktorientierung, gefolgt von der Marktorientierung, geht es nun um die Kundenorientierung. Die Rede ist von der „kundenfokussierten Unternehmensstrategie“. Die dazu notwendigen Maßnahmen und Instrumente greifen fundamental in eine neue Organisationsstruktur, ins Personalmanagement und in die Unternehmenskultur ein. Für erfolgreiche Kundenmanager ein alter Hut. Denn: Sich in diesen Disziplinen kundenorientiert auszurichten, ist für sie schon lange Tagesgeschäft und Kernkompetenz.**

Peter W. ist als Bereichsleiter Customer Service für die 18.000 Kunden seiner Firma verantwortlich. Gemeinsam mit ihm arbeiten 250 Mitarbeiter in einer hellen Büroetage. Gerade kommt er aus einem Bewerber-Assessment und bespricht mit der Personalleiterin, welche neuen Kundenberater die erwartete Kundenorientierung im Test erfüllt haben. Auf dem Weg zur Teamleiterbesprechung schaut er kurz in den Pausenraum und erfasst das fröhliche Lachen, als Kollegen von erfolgreichen Kundengesprächen erzählen. In der Teambesprechung geht es um die Ergebnisse der letzten Woche. Es gab kurze Einbrüche in der Erreichbarkeit, die jedoch durch „all hands on deck“ innerhalb weniger Minuten aufgefangen wurden. Die one-contact-solution Quote ist stabil hoch, genau wie der Kundenzufriedenheitsindex. Das ist erfreulich, denn zu Weihnachten erhalten die Mitarbeiter eine Kundenzufriedenheitsgratifikation.

Die wenigsten Unternehmen sind so kundenorientiert aufgestellt, wie Peter W. es in seinem Bereich Customer Service vormacht. Prozesse sind immer noch in erster Linie nach innen auf die Bedürfnisse des eigenen Unternehmens und nicht konsequent auf Kunden ausgerichtet. Von Peter W. können die meisten Unternehmen viel lernen.

### **Kundenorientierte Organisationsstruktur**

Kundenorientierung ist eine komplexe Kombination aus Struktur und Kultur. Sie muss ganzheitlich und konsequent in das Gesamtunternehmen eingeflochten sein. Um ein Unternehmen wirklich auf den Kunden und seine Bedürfnisse auszurichten, müssen zunächst die internen Organisationsstrukturen angepasst werden. Die organisatorische Herausforderung liegt darin, ein System zu schaffen, welches kundenorientiertes Handeln wirklich ermöglicht. Überwiegend finden sich in Unternehmen jedoch Organisationsstrukturen, die Produktions- und Kostenorientierung provozieren, statt den Weg für das Aufspüren und Umsetzen von Kundenwünschen freizumachen.

Im engen Zusammenhang mit der Aufbauorganisation einer Firma steht auch die Positionierung des obersten Kundenverantwortlichen. Der Einfluss auf die Strategie und Maßnahmen eines kundenorientierten Unternehmens muss von ganz oben kommen. Der Vorstandsvorsitzende oder Geschäftsführer muss in Folge der oberste Kundenverantwortliche sein. Nach meiner

These gehören erfahrene und erfolgreich tätige Kundenmanager in die Unternehmensleitung. In der Aufgabenverteilung darunter ist möglichst auf flache Hierarchien zu achten. Stark aufgeblähte Hierarchiestufen verlangsamen den Informationsfluss und sind damit eine der größten Barrieren der Kundenorientierung.

Statement zum Thema

### Von keiner Domäne einseitig gefangen



Im Werdegang von Wolfgang Beck bestätigt sich die These, dass die Manager von morgen aus dem Kundendialog kommen. Wolfgang Beck hat lange im Servicebereich gearbeitet und ist heute Geschäftsführer der Werner & Pfleiderer Lebensmitteltechnik GmbH.

„In der Tat ist es in vielen mittelständischen Maschinenbauunternehmen immer noch so, dass die „Abteilung Service“ in den klassischen Organisationsstrukturen weit unter der Technik und dem Vertrieb zu finden ist. Immer noch dominiert der Glaube, dass nur in der technischen Weiterentwicklung der Produkte und deren Herstellungsmethoden der Schlüssel zum Erfolg liegt. Ich will dies sicher nicht in Frage stellen, nein, auch künftig ist das ein ganz wichtiger Bestandteil einer zukunftssichernden und innovativen Unternehmensstrategie, aber eben nur ein Bestandteil.

Auf den Marktplätzen des Maschinenbaus tummeln sich viele vergleichbare Hersteller, deren Produkte sich in Technik und Leistung nur noch marginal unterscheiden. Damit rückt der Preis in der Prioritätsstufe der Entscheider ganz nach oben. Um dieser Preisspirale zu entrinnen, sind die Maschinenbauer gefordert, ihren Kunden deutlichen Mehrwert zu bieten und diese jeden Tag aufs neue zu begeistern. Wir sprechen hier von einer Emotionalisierung der Kundenbindung. Technik ist kopierbar, Menschen sind es nicht. Ich sage immer wieder zu meinen Mitarbeitern „Wenn unsere Kunden sich unser Firmenlogo freiwillig auf den Oberarm tätowieren lassen, dann haben wir die höchste Stufe der Differenzierung und Anerkennung erreicht, dann sind wir Harley“.

Die These, dass die Unternehmensführer von morgen aus dem Kunden Management kommen, ist sicher nicht abwegig, denn die Menschen im Service haben eine hohe Sensibilität für die Bewertung der Gesamtleistung entwickelt. Damit ist dieser Typ Unternehmensführer in der Strategieentwicklung seines Unternehmens von keiner Domäne einseitig gefangen, sondern sehr stark auf Kundennutzen und Kundenfokus ausgerichtet. Es ist der Kunde, der die Gesamtleistung (Technik und Service) bewertet und darüber entscheidet was diese für ihn an (Mehr-) Wert gegenüber vergleichbaren Lieferanten hat.“

### Kundenorientiertes Personalmanagement

Das kundenorientierte Personalmanagement ist das Instrument, mit dem direkt auf das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter Einfluss genommen werden kann. Das betrifft die kundenorientierte Personalrekrutierung („Welche Mitarbeiter passen in unsere kundenorientierte Kultur und stärken und fördern diese?“), die kundenorientierte Personalbeurteilung (Abgleich der Leistungen, z. B. an der Kundenzufriedenheit), die kundenorientierte Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung für alle Mitarbeiter zum Thema Umgang mit Kunden) als auch die kundenorien-

tierte Personalvergütung (Zielvereinbarungen und Gehaltsbestandteile errechnen sich anhand der Kundenzufriedenheit).

### Kundenorientierte Unternehmenskultur

Studien zufolge haben über 75 Prozent der deutschen Unternehmen ihre Kundenorientierung sogar in ihren Unternehmensgrundsätzen schriftlich verankert. Die meisten Unternehmen glauben, damit sei genug getan, eine kundenorientierte Unternehmenskultur sei damit bereits eingeführt. Doch in der Realität liegen genau darin die größten Probleme.

Statement zum Thema

#### Profile entzerren



Jens Poggenburg, Director Global Customer Service bei dem Automobilzulieferer, der AVL List GmbH, gibt seine Erfahrungen aus der Praxis wieder: Es reicht heute nicht mehr aus, einzelne Bereiche - traditionell Vertrieb und Service - auf Kunden auszurichten. Kundenorientierung schließt beispielsweise auch die Produktentwicklung mit ein.

Ein noch so perfekter Service wird keine kundenorientierte Positionierung im Markt ermöglichen, wenn es auf der Produktseite „nicht stimmt“. (Das gilt umgekehrt genauso, wird jedoch als selbstverständlich vorausgesetzt). Der Aussage, dass Kundenorientierung ins Gesamtunternehmen eingeflochten sein muss, stimme ich uneingeschränkt zu.

Um dies zu realisieren, stehen Unternehmen vor einer konkreten Herausforderung: Sie müssen Lösungskompetenz mit Kommunikationskompetenz verknüpfen. Die eigenen Erfahrungen zeigen, dass hier in deutlichem Maße häufig noch nicht einmal Kompromisse möglich sind. Ein möglicher Weg ist, die Profile etwas zu entzerren: Technische Expertise auf der einen, perfekte Kundenkommunikation auf der anderen Seite. Dies muss prozessseitig gestützt werden und bedeutet keineswegs, dass der technische Experte nicht kommunizieren können muss ...

Im Hinblick auf die Karriere-Potenziale kann festgehalten werden, dass Management im Bereich Service stets die beiden Bereiche Sales UND Operations einschließt. Bewährte Manager aus dem Service sind daher bestens für Top Management Positionen geeignet. Die kundenorientierte Unternehmenskultur basiert auf Werten. Es mag trivial klingen, aber anstatt Regeln daraus abzuleiten, halte ich es für besser, „Versprechen“ - oder neudeutsch „Commitments“ - zu vereinbaren: Regeln alleine können nicht kundenorientiert sein - Versprechen jedoch in starkem Maße.

Kultur ist etwas Gelebtes, etwas Fühlbares, etwas Empfundenes. Kultur wird aus dem Geist des Handelns aller Mitarbeiter gebildet. Dabei stellen „Werte“ die fundamentalen Ziele des Unternehmens dar. Werte, wie „Ehrlichkeit in der Kundenkommunikation“ oder „Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit für die Kundenzufriedenheit“ müssen erarbeitet, formuliert und vorgelebt werden. Aus diesen Werten lassen sich dann „Regeln“ ableiten. Beispielsweise der Servicelevel, der sich an den Kundenbedürfnissen ausrichtet. Wie etwa: „90 Prozent aller Kundenanliegen können sofort und von jedem Mitarbeiter fall-abschließend bearbeitet werden“ oder „Mit jedem Kunden sprechen wir mindestens einmal jährlich direkt über seine Wünsche und seine Zufriedenheit mit uns“.

Um Werte und Servicelevel zu veranschaulichen, sind Bilder, Symbole, Rituale, aber auch die Sprache und Wortwahl an sich von großer Bedeutung. Ebenso die Umgebung, das Interieur des Arbeitsplatzes; vor allem aber die gelebte Wirklichkeit, die sich zum Beispiel darin äußert, dass der Vorstand sich in der heißen Phase der Telefonbestellungen im Call Center selbst mit ans Telefon setzt. Oder Schreiben von zufriedenen Kunden, die jeder lesen kann. Auch ist die Titulierung des Kunden in einigen Branchen zu ändern. Den Kunden als „Fall“, „Marktteilnehmer“ oder gar „Verbrauchereinheit“ zu bezeichnen, ist abwertend und prägt keine kundenorientierte Kultur. Kurz: Die gesamte Terminologie und gelebte Umgebung eines Unternehmens spricht Kundenorientierung.

Zurück zu Peter W.: In jüngster Zeit ist eine spannende Entwicklung in einigen Unternehmen in Deutschland zu beobachten: Die Kunden betreuenden Bereiche rücken all-

mählich hierarchisch nach oben. War der Kundenservice gestern noch als Erfüllungsgehilfe unter Vertrieb oder Marketing zu finden, ist er jetzt vereinzelt auf Bereichsebene oder hin und wieder sogar schon in Vorstandssitzungen vertreten. Ein Schritt in genau die richtige Richtung, doch leider noch mit Seltenheitswert.

#### Unser Service – Ihr Nutzen

Die Autorin beschäftigt sich in weiteren Veröffentlichungen intensiv mit der Thematik Karriere im



Customer Management, den Entwicklungen im Kundenservice und Employer Branding für Customer Service Organisationen. Wenn Sie Interesse an diesen Themen haben, dann schicken Sie einfach eine Email an [info@servicecrm-magazin.de](mailto:info@servicecrm-magazin.de) mit dem Stichwort „Artikel Gordelik“. Wir senden Ihnen die Informationen gerne zu.

#### Infobox



**Iris Gordelik** Iris Gordelik verfügt über 25 Jahre Erfahrung im Customer Service. Bereits 1980 erwarb sie erste Erfahrungen im strategischen Einsatz des Telefons in Kundenbeziehungen für einen Fachverlag. 1990 wechselte sie zur TAS, später SYKES, einem weltweit tätigen Call Center Dienstleister und durchlief dort sämtliche Karrierestufen des Unternehmens bis hin zur Geschäftsleitung. Im Jahr 2000 wechselte sie in die Geschäftsleitung der Deutschen Telekom AG in Bonn. Hier verantwortete sie den Bereich Datenredaktion und Operatorservices (11833) mit rund 6.500 Mitarbeitern. 2004 gründete sie ihr eigenes Unternehmen, heute die Gordelik AG, eine der führenden Executive Search Beratungen mit Spezialisierung auf alle kundennahen Positionen in Vertrieb, Marketing, Customer Service und eBusiness. [www.gordelik.ag](http://www.gordelik.ag)