

Kundenorientierung im Unternehmen – Eine reine Vertriebsaufgabe? (Teil 2)

Dr. Michael A. Kurr/Volker Eissele und Jennifer Stach (Mercedes-Benz)

Aufbauend auf die theoretisch konzeptionellen Ausführungen aus dem ersten Teil dieses Beitrags (Complexity Management Journal, Ausgabe 01/2008) wird nachfolgend beschrieben, wie das Vorgehen im Rahmen einer groß angelegten Workshopserie bei Mercedes-Benz Transporter konkret ausgestaltet wurde. Die mit allen Führungskräften durchgeführten Workshops lehnten sich dabei konzeptionell eng an das Vorverständnis, wie es im ersten Teil des Artikels beschrieben wurde, an. Dieses Vorverständnis wurde im Rahmen einer durchgeführten Pilotphase überprüft und das finale Workshopkonzept auf Basis der gesammelten Erkenntnisse abgeleitet. Mit den Workshops verfolgte man schlussendlich zwei Ziele: einerseits ging es darum, für das Thema Kundenzufriedenheit auch die vermeintlich kundenfernen Mitarbeiter zu sensibilisieren und andererseits gemeinsam konkrete prozessual orientierte Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu entwickeln. Dies führt uns unmittelbar zur Beantwortung der nachfolgenden Frage:

Ist Kundenzufriedenheit nun eine reine Vertriebsaufgabe?

Im Rahmen der durchgeführten Pilotphase hat sich herausgestellt, dass die überfunktionale Besetzung der einzelnen Workshops ein wesentlicher Garant für die Qualität und die Breite der Diskussionen darstellte. Die gemeinsam entwickelten Ideen und Maßnahmen bildeten dabei die unterschiedlichen Perspektiven und Sichtweisen der Teilnehmer wirkungsvoll ab und sorgten auf diese Weise für eine Ganzheitlichkeit der Vorschläge, wie sie auf Basis einer rein funktionalen Betrachtung nicht erreicht worden wäre. Somit kann bereits an dieser Stelle festgehalten werden, dass die notwendige ganzheitliche Bearbeitung des Themas Kundenzufriedenheit sicherlich keine reine Vertriebsaufgabe sein kann und darf. Der Vertrieb ist an dieser Stelle zwar in der Verantwortung, die Workshops vorzudenken, zu konzipieren und durchzuführen und somit als eine Art Missionar für das Thema aufzutreten. Zur Wahrnehmung dieser Rolle wurde bei Mercedes-Benz Transporter ein zentrales, unmittelbar am Leiter des Vertriebs aufgehängtes Team gebildet. Die inhaltliche Diskussion hatte aber dennoch überfunktional und partizipativ zu erfolgen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis der Pilotphase bestand darin, dass es für die Workshops ausreichend sein würde, die Diskussionen entlang der im Teil 1 des Beitrags dargestellten, hoch aggregierten Ebene des Prozessmodells zu führen. Tiefere Detaillierungsebenen sorgten häufig dafür, dass die Diskussionen

in einen funktional orientierten Expertenaustausch mündeten, was nicht nur Teile der Anwesenden aus der Diskussion ausgrenzte, sondern an dieser Stelle auch nicht der Zielsetzung entsprach.

Zur weiteren Veranschaulichung der Diskussionen wurden im Vorfeld der Workshopserie eine Reihe von Fallstudien entwickelt, die repräsentative Kundensituationen des Unternehmens thematisierten. Diese Fallstudien waren aus Kundensicht beschrieben und auf diese Weise bewusst frei erfunden. Die damit adressierten Herausforderungen des Unternehmens hatten aber alle einen nachweislich realen Hintergrund und unterschiedliche thematische Schwerpunkte. Dieses Vorgehen gewährleistete die sachlich orientierte Diskussion von prozessualen Schwachstellen ohne dabei auf der Suche nach Schuldigen zu sein.

Auf der überfunktionalen Suche nach Problemursachen

Mit den Erkenntnissen aus der Pilotphase entsprechend gerüstet, wurde für die Durchführung der gesamten Workshopserie das nachfolgend dargestellte Vorgehen konzipiert.

Die einleitende Diskussion begann jeweils mit dem gemeinsamen Studium der für den Workshoptag ausgewählten Fallstudie. Diese Auswahl erfolgte nicht zufällig, sondern inhaltlich angepasst an die Teilnehmerstruktur des Tages und damit an die insgesamt

vertretenen Funktionen. In einem ersten einfachen Schritt sorgte man für ein gemeinsames Verständnis der beschriebenen Problemstellung. Hierzu diskutierte man anhand der Fallstudie, an welchen Stellen im Kundenprozess der Kunde wodurch verärgert wurde. Das Ergebnis der Diskussion wurde zur weiteren Verwendung auf einem Plot festgehalten.

Aufbauend auf dieses gemeinsame Verständnis der Symptome konnte in die Beurteilung der Unternehmensprozesse und damit auf die Suche nach wichtigen Problemursachen gegangen werden. Den Einstieg in diese Ursachenanalyse bildete die Fragestellung, an welcher Stelle des Prozessmodells die Unzufriedenheit des Kunden zunächst sichtbar wurde. In aller Regel finden sich diese Stellen noch auf Ebene der Leistungserbringung, d. h. in der Auftragsakquisition, der operativen Auftragssteuerung oder auch im After Sales. Der Grund ist darin zu sehen, dass sich die direkten Interaktionspunkte zwischen dem Unternehmen und dem Kunden traditionell fast ausschließlich auf Ebene der Leistungserbringung befinden. Ausgehend von diesen Punkten im Prozessmodell wurde dann mehrfach hintereinander nach dem „Warum?“ gefragt. Ziel der Diskussionen war es, die genauen Ursache-Wirkungsbeziehungen zu erörtern, im Prozessmodell zu visualisieren und mögliche Problemursachen kausal und nicht nur symptomatisch zu identifizieren.

Mit dem bis hier dargestellten Vorgehen war es möglich, über Funktionen hinweg ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, auf welche Weise der Kunde verärgert wurde und wie das prozessuale Zusammenspiel aussah, das zu der Verärgerung geführt hat. Meist handelt es sich hierbei um ein komplexes Wirkungsgeflecht teils eigendynamisch ablaufender Prozesse und Aktivitäten, die nicht auf den ersten Blick und auch nicht aus einer singulären Perspektive heraus durchdrungen werden können. Das gemeinsame Verständnis hierüber bildete die geeignete Grundlage für die weiteren Schritte in den Workshops.

Die ganzheitliche Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen

Nach dieser Analysephase waren die Workshopteilnehmer aufgefordert zu entscheiden, worin nun die eigentlichen Problemursachen bestanden und wo vor diesem Hintergrund entsprechende Maßnahmen zu planen waren. Denn nur die eigentlichen Ursachen von Problemen sind die richtigen Ansatzpunkte, will man die Situation nachhaltig und nicht nur temporär verbessern. Entsprechend sollten Ideen und Maßnahmen auch auf dieser Ursachenebene ansetzen.

Die Diskussionen hierüber waren auf Basis der gemeinsam durchgeführten Analyse keine allzu große Herausforderung mehr, da die Grundlagen alle gemeinsam erarbeitet und diskutiert worden waren. Etwas anders sah das bei der konkreten Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen aus, da diese immer auch einen kreativen Anteil sowie ein „out-of-the-box“-Denken erforderten, was aber durch die Diskussion entlang der Fallstudien sowie die überfunktionale Besetzung der Workshops wirkungsvoll gefördert werden konnte.

Wesentliche Stellhebel zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit konnten im Rahmen der Workshops in den folgenden Bereichen identifiziert und anschließend im Sinne der Ausformulierung von Prozessstrategien weiter konkretisiert werden:

- Verbesserungen im (Multi-) Projektmanagement
- Prozessuale Optimierungen vor allem in überfunktionalen Prozessen
- Klärung wichtiger Schnittstellen

An dieser Stelle sei nochmals betont, dass es durchaus möglich gewesen wäre, einige dieser Themenfelder auch ohne die Durchführung einer solch anspruchsvollen und aufwendigen Workshopserie zu identifizieren. Das Wissen hierüber existiert in den Köpfen der Mitarbeiter. Mindestens ebenso wichtig wie die schlichte Benennung der Themenfelder ist der Prozess, der zu diesen Ansatzpunkten geführt hat. Die Themen sind in diesem Fall das Ergebnis einer überfunktional geführten Diskussion zwischen allen Führungskräften des Unternehmens und basieren somit auf einem gemeinsamen Verständnis darüber, wo die größten Potenziale liegen und welche Maßnahmen einzuleiten sind. Es handelt sich also um Vorschläge aus den Reihen der von den Maßnahmen später selbst betroffenen Mitarbeiter. Dies wiederum führt zu einer hohen Identifikation mit den Ideen und damit zu deren Umsetzbarkeit.

Fazit

Der vorgestellte Ansatz verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele. Einerseits geht es darum, den Kunden verstärkt in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern und damit die Kundenorientierung im Unternehmen gesamthaft zu steigern. Andererseits werden strukturiert und systematisch Verbesserungsmaßnahmen entwickelt, die konsequent das Ziel der erhöhten Kundenzufriedenheit verfolgen helfen. Und dies nicht nur durch gut gemeinte Botschaften, sondern anhand

konkreter und handfester Wirkungsbeziehungen zwischen den Zufriedenheitstreibern entlang der Kundenprozesse einerseits und den Unternehmensprozessen und damit den Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter andererseits. Vor diesem Hintergrund ist auch der Weg der partizipativen Diskussion bereits ein gutes Stück des Ziels. Auf die dargestellte Weise ist es möglich, den unmittelbaren Bezug zwischen den Aktivitäten der Mitarbeiter im Rahmen ihrer Prozesse und deren Wirkung auf die Kundenzufriedenheit gemeinsam herauszuarbeiten und damit die Verantwortlichkeit eines jeden Einzelnen für das Thema Kundenzufriedenheit transparent zu machen. Ein weiterer wichtiger Aspekt des Vorgehens ist somit dessen konsequente Prozessorientierung, die einen zielgerichteten, überfunktionalen Diskurs ermöglicht und das Verständnis für das Zusammenarbeitsmodell des ganzen Unternehmens fördert. Auf diese Weise wird das Bewusstsein dafür geschärft, dass es nicht ausreicht, einzelne Aspekte des Unternehmens isoliert voneinander zu betrachten und zu optimieren, sondern dass man dabei stets das Gesamtsystem mit seinen komplexen Ursache-Wirkungsbeziehungen im Hinterkopf behalten muss.

Um nun abschließend nochmals auf die Eingangsfrage zurück zu kommen, ob Kundenzufriedenheit eine reine Vertriebsaufgabe sei? Der Beitrag hat aufgezeigt, dass partizipative Diskussionen, welche auf die Wechselwirkungen innerhalb des Gesamtsystems Unternehmen wie auch auf die Wechselwirkungen in Richtung Kunde ausgerichtet sind, schnell demonstrieren, dass sehr viele Faktoren in kausaler Beziehung zueinander stehen. Diese müssen nicht unmittelbar einsichtig sein, sondern können sich durchaus erst aus der intensiven Analyse und unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven ergeben. Die auf den ersten Blick logisch erscheinenden Maßnahmen können zwar durchaus in die richtige Richtung zeigen, verbleiben aber in aller Regel auf der Symptomebene, greifen damit zu kurz und werden nicht nachhaltig wirksam sein. Die Vielschichtigkeit der teils komplexen Zusammenhänge zu durchdringen kann nicht die alleinige Aufgabe des Vertriebs sein. Selbst auf das vordergründig sehr vertriebsnahe Thema Kundenzufriedenheit hat er alleine nur einen begrenzten Einfluss. Zudem stellt er an dieser Stelle auch nur eine von mehreren relevanten und fachlich berechtigten Perspektiven dar. Seine legitime Rolle ist die eines Missionars des Kunden innerhalb des Unternehmens. Er sollte aber nicht alleine für das Thema verantwortlich gemacht werden. Im Fall von Mercedes-Benz Transporter bedeutete dies die Durchführung einer Workshopserie, an der schlussendlich über 500 Führungskräfte aus allen Funktionen des Unternehmens in überfunktionalen Teams intensiv miteinander diskutiert und gemeinsam prozessuale Lösungsansätze entwickelt haben. Ein

Vertriebsteam war dabei für die Workshopserie, die Dokumentation und den Follow-up Prozess verantwortlich. Die konkrete Veränderung im Sinne der Kundenzufriedenheit können aber nur alle gemeinsam erfolgreich bewältigen.

„Die Durchführung der groß angelegten Workshopserie hat dazu beigetragen, alle Führungskräfte von Mercedes-Benz Transporter weiter für das Thema Kundenzufriedenheit zu sensibilisieren. Es ist dabei gelungen, auch die vermeintlich kundenfernen Bereiche nochmals näher mit dem Endkunden in Beziehung zu bringen. Die intensiven und bewußt überfunktional geführten Diskussionen in den Workshops haben zu zahlreichen Verbesserungsansätzen geführt. Diese werden nun mit tatkräftiger Unterstützung des neu eingerichteten Teams „Customer Satisfaction Management“ umgesetzt. Die Schuh & Co. hat dabei sowohl konzeptionell als auch bei der Implementierung des Teams und der Durchführung der ersten Workshops effektiv unterstützt.“

(Jennifer Stach, Mercedes-Benz Transporter)

Weiterführende Literatur

Schuh, G. / Friedli, T. / Kurr, M. A. (2006): Prozessorientierte Reorganisation, Hanser Verlag, München, 2006

Dörner, D. (2003): Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt, Reinbeck, 2003

Pümpin, C. / Amann, W. (2005): Strategische Erfolgspositionen – Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen, Haupt Verlag, Bern, 2005

Rummler, G. A. / Brache, A. P. (1995): Improving Performance, Jossey-Bass, San Francisco, 1995

Kontakt

Dr. Stephan Krumm

Telefon: +49 2405 459 02

stephan.krumm@schuh-group.com

Volker Eissele

Mercedes-Benz Transporter

Senior Manager

Product Marketing and Accessories

Jennifer Stach

Mercedes-Benz Transporter

Executive Assistant Sales & Marketing

Customer Satisfaction Management