

1 Einleitung

Die nachfolgenden Ausführungen beziehen sich auf erste Ergebnisse, die im Rahmen des Projektes „Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kundenorientierung in kleinen und mittleren Unternehmen“ erarbeitet wurden. Das Ziel des Projektes ist es aufzuzeigen, wie die Kundenorientierung in Unternehmen gestärkt werden kann, um mittelfristig einen Beitrag für den Markterfolg und damit zugleich für die Beschäftigungssicherung zu leisten. Dazu wurde zunächst eine Bestandsaufnahme der Kundenorientierung mit den Instrumenten Kunden- und Mitarbeiterbefragung in den kooperierenden Unternehmen durchgeführt. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse konnten gemeinsam mit Geschäftsleitungen und Beschäftigten Weiterbildungsbedarfe formuliert und erste spezifische Qualifikationen vermittelt werden.

In dem Projekt kooperieren sieben kleine und mittlere Unternehmen aus der Region Östliches Ruhrgebiet. Die Betriebe zeigten eine auffallende Übereinstimmung darin, daß sie aufgrund ihrer knappen finanziellen und personellen Kapazitäten nur ansatzweise das Know-how für die Gestaltungspotentiale von Kundenorientierung besaßen. Von ihren Geschäftsfeldern und der Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter her bilden die Betriebe einen sehr heterogenen Teilnehmerkreis. Neben Kleinstbetrieben aus Handel und Handwerk mit wenigen Mitarbeitern finden sich darin ebenso größere Handels- und Industriebetriebe. Die vertretenen Branchen reichen vom Dachdeckerhandwerk über die Reisevermittlung bis zur Ernährungsindustrie und der Metallverarbeitung. Ebenso heterogen wie die Branchen waren die Beweggründe der Unternehmen für eine Projektteilnahme. Die Intensivierung des Wettbewerbs, strategische Neuorientierungen sowie die Initiierung von Verbesserungsinitiativen innerhalb einer Abteilung „Kundendienst“ eines Unternehmens haben zu einer Projektkooperation geführt. Weiterhin war die Selbstverpflichtung eines Unternehmens zu einem „Jahr der Kundenorientierung“ ein Anlaß mitzuarbeiten. Darüber hinaus zählte der Generationenwechsel in Kleinstbetrieben zu den Beweggründen, externe Kooperationspotentiale wahrzunehmen, um den Stand der Kundenorientierung zu überprüfen und zu stärken.

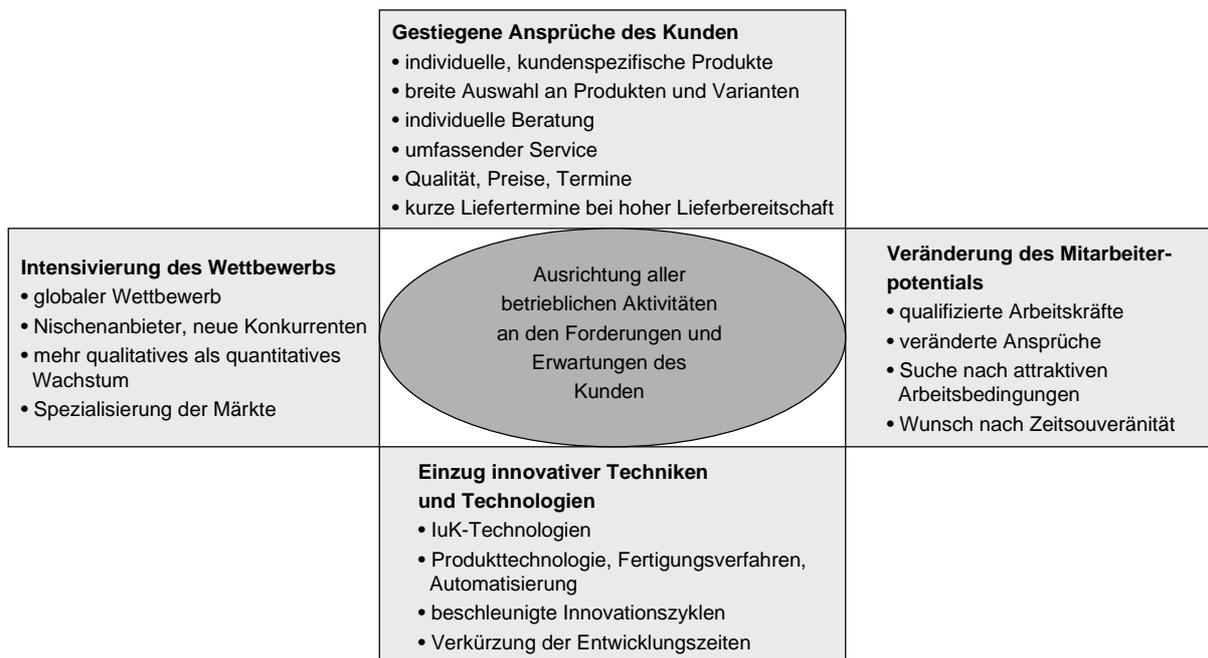
2 Gründe für die Beschäftigung mit dem Thema Kundenorientierung

Die Veränderung der Wettbewerbssituation, die schlechthin mit dem Begriff des Strukturwandels und der Globalisierung der Märkte beschrieben wird, drängt viele Unternehmen zu einer kritischen Überprüfung ihres unternehmerischen Handelns. Der Zuwachs neuer Anbieter und zugleich ein Rückgang und Wandel in der Nachfrage, z.B. durch Rückstellungen von Investitionen der öffentlichen Auftraggeber oder ein selbstbewußteres Kundenverhalten, tragen zu einer Intensivierung des Wettbewerbs und zu einer Angebotsdiversifizierung in den Unternehmen bei, die auch längst die kleinen und mittleren Unternehmen erfaßt haben. So ist im Baugewerbe, einer Branche die besonders von dem Nachfrageausfall der öffentlichen Haushalte betroffen ist, gegenwärtig ein Trend zur Reduzierung der Gewerke zu beobachten. Hier verfolgen bspw. Betriebe des Dachdeckerhandwerks zunehmend eine Strategie der vertikalen Integration durch die Ausführung vorgelagerter Zimmereiarbeiten. Für die Dachdeckerbetriebe ist dabei entscheidend, die eigene Wertschöpfung zu stabilisieren. Auf Seiten der Kunden reduzieren sich die Transaktionskosten, indem das Dachsegment komplett gefertigt wird. Aber auch eine zunehmend qualitative Gleichwertigkeit der Produkte erfordert eine Erweiterung der ursprünglichen Produktpalette mit Servicedienstleistungen, um eine zukünftige Kundenbindung zu erzielen (Beyer/ Hilbert/ Micheel, 1997). Der Wettbewerb findet nicht mehr ausschließlich über das Produkt statt, sondern zunehmend über das damit verbundene Serviceangebot. So bietet ein Betrieb des Dachdeckerhandwerks den kostenlosen Service einer „Dachinspektion“ seinen Kunden als Ergänzung zu den bestehenden Leistungen an.

Die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden werden darüber hinaus aus einem weiteren Grund erheblichen Veränderungen unterliegen. Durch die rasante Diffusion moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wie die des Internets, insbesondere auch in den privaten Haushalten, erhalten die Kunden - losgelöst von den bestehenden Öffnungszeiten - einen bequemen Zugang zu Produktinformationen bzw. zu einer wachsenden Anzahl von Anbietern. Diese Zunahme des Anbieterpotentials kann mit einer Abnahme der Kundenbindung einhergehen. Dort, wo sich die Produkte durch vergleichbare Qualitäten und Preise auszeichnen, erhalten zusätzliche kundenorientierte Dienstleistungen eine wachsende Bedeutung für die Kaufentscheidung. Der Buchversand via Internet soll an dieser Stelle nur als

ein Beispiel erwähnt werden. Hier liefern Onlinedienste dem Kunden versandkostenfrei das gleiche Produkt bequem bis ins Haus. Die Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechniken eröffnet aber auch den Kunden verbesserte Möglichkeiten, individuelle Produkte nachzufragen. Diese Entwicklung trifft zusammen mit einem gewandelten Bedürfnis der Kunden nach individuellen und qualitativ hochwertigen Produkten. Für die Unternehmen besteht die künftige Herausforderung darin, diese externen Einflußfaktoren mit den Beteiligungserwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einerseits und innovativen Produktionsprozessen andererseits zu verknüpfen. Flexibilität, eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit, ein kundenorientiertes Service- und Produktspektrum sowie eine fachkompetente Beratung bei konkurrenzfähigen Preisen werden für die erfolgreiche Kundenbindung entscheidend sein. Eine flexible Reaktion auf Kundenwünsche erfordert dabei in den Unternehmen nicht nur kurze Reaktionswege, sondern ebenso qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche über Entscheidungsautonomie verfügen und durch direkte Kundenkontakte Anregungen für betriebliche Innovationen umsetzen können (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Änderung der Umfeldbedingungen



Quelle: Bullinger, H.-J., Stuttgart 1995

© IAT1999

Angesichts dieser Anforderungen erhält eine enge Orientierung der Unternehmen an den Interessen und Wünschen der Kunden eine überragende Bedeutung für die eigene Zukunftsfähigkeit. Bei nahezu identischen Produktqualitäten ergibt sich hier die Notwendigkeit, Zu-

satzleistungen im Servicesektor entlang des Kundenbedarfes zu entwickeln, um damit die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Umgekehrt wird eine mangelnde Kundenorientierung zum Kostenfaktor. Einschlägige Quellen weisen darauf hin, daß 96 % der unzufriedenen Kunden, ohne sich zu beschweren, zur Konkurrenz abwandern und für ein Unternehmen zunächst einmal verloren sind. Dabei tragen unzufriedene Kunden ihre negativen Erfahrungen im Bekannten- und Geschäftskreis weiter, was zu einem weiteren Verlust potentieller Kunden beiträgt. Zudem ist es für die Unternehmen sechs mal teurer, einen Neukunden zu gewinnen, als einen Erstkunden weiterhin an das Unternehmen zu binden (von Bandemer, 1998, Löwenbein, 1998).

Da in erster Linie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Kontakt mit den Kunden pflegen, müssen diese auch in Optimierungsprozesse der Kundenorientierung eingebunden werden. Kundenorientierte Unternehmensstrukturen greifen jedoch zu kurz, wenn sie sich auf die Beschäftigten begrenzen, deren Aufgabenbereiche einen direkten Kundenkontakt beinhalten. Es müssen alle Arbeitsprozesse auf ihren Kundennutzen hin überprüft werden. Schließlich erhält der Kunde ein Endprodukt, zu dem viele verschiedene Funktionsbereiche und Akteure im Unternehmen beitragen. Kundenorientierung läßt sich daher nicht aus der Unternehmensspitze verordnen, sondern muß partizipativ und systematisch mit betrieblichen Akteuren gestaltet werden und angelegt sein (von Bandemer, 1998). Größere Entscheidungsspielräume im Rahmen dezentraler Organisationsstrukturen bilden dabei eine wichtige Voraussetzung, innovative Ideen und Veränderungen im Hinblick auf ein verbessertes Kundenmanagement in den Betrieben zu etablieren. Hierzu zählt ebenso ein internes Kunden-Lieferanten-Leitbild zwischen den Beschäftigten einzelner Abteilungen. Die betriebliche Umsetzung ist aber auch abhängig von der Bereitschaft und der Motivation der Beschäftigten zu einer kundenorientierten Zusammenarbeit. „Motivation ist alles, ohne zufriedene Mitarbeiter keine zufriedenen Kunden“, lautet hierzu ein Erfahrungsgrundsatz eines Unternehmensberaters. Eine unternehmensweite Kundenorientierung ist schließlich mit einer langfristigen Veränderung der Unternehmenskultur verbunden, d.h. mit einem Wandlungsprozeß im Denken und Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus muß das Führungspersonal einen solchen Wandel unterstützen und beispielhaft im Unternehmen vorleben (Adenauer/ Becker/ Eyer u.a., 1999).

Da Kundenerwartungen durchaus wandelbar sind, erhält eine systematische Informationsbasis über die Beurteilung der angebotenen Leistungen und Produkte eines Unternehmens einen wichtigen Stellenwert. Neben individuellen Kundenkontakten stellt eine breit angelegte schriftliche Befragung zur Kundenzufriedenheit - wie sie bei diesem Projekt durchgeführt wurde - eine wertvolle Informationsbasis für eine kundennahe Service- und Produktgestaltung dar, durch die Anregungen aus einer unmittelbaren Kundenperspektive für die Überarbeitung interner Handlungsstrukturen aufgegriffen werden können (Oberbeck, 1998).

3 Was ist Kundenorientierung?

Im Hinblick auf die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und eine Verbesserung der Geschäftsergebnisse von Unternehmen wird der Begriff der Kundenorientierung nicht nur auf der Unternehmens- und Beraterebene, sondern auch in wissenschaftlichen Diskursen vielfach verwendet. Vom wissenschaftlichen Standpunkt aus ist der Begriff Kundenorientierung nicht eindeutig definiert und findet daher eine explorative Verwendung. „Die Begriffe der Markt- und Kundenorientierung (mit ihren Synonymen) bezeichnen keinesfalls einheitliche Phänomene. Die zur Verwendung der Begriffe erstellten Definitionen verfolgen darüber hinaus unterschiedliche Ziele“ (Utzig, 1998). Innerhalb des hier skizzierten Projektes haben wir Kundenorientierung als ein subjektives Konstrukt interpretiert, das sich aus mehreren Teilleistungen betrieblichen Handelns zusammensetzt (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Teilleistungen der Kundenorientierung

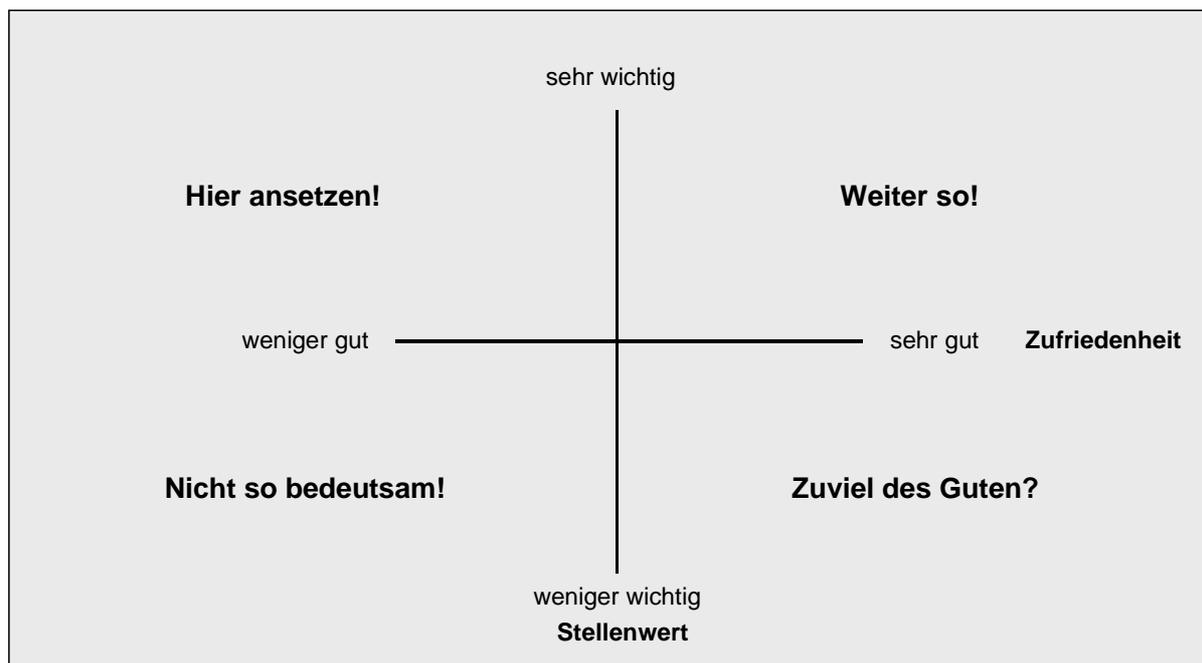


© IAT1999

In Anlehnung an einen kundenorientierten Qualitätsbegriff, der davon ausgeht, daß Individuen unterschiedliche Bedürfnisse aufweisen und dementsprechend diejenigen Güter bzw. Dienstleistungen als qualitativ hochwertig beurteilen, welche ihre Bedürfnisse am besten befriedigen, haben wir den Begriff Kundenorientierung mit personen-, produkt- und serviceorientierten Teilleistungen operationalisiert. Von diesen Teilleistungen ausgehend, haben wir die Kunden schriftlich nach der Leistungsfähigkeit der Unternehmen befragt.

Nach dem Modell des Stellenwert-Zufriedenheit-Portfolios lassen sich die Teilleistungen in zweierlei Hinsicht auf ihre Reichweite für die Kundenorientierung bewerten. Einmal ist es sinnvoll, den Stellenwert zu erheben, da dieser aufgrund der Annahme individueller Bedürfnisstrukturen erheblich differenzieren kann. Während bspw. ein Kunde besonders eine umfassende Beratung schätzt, könnte ein anderer Kunde ein umfangreiches Leistungsangebot als sehr wichtig bewerten, aus dem er sich selbständig bedienen kann. Zum anderen beurteilen die Kunden ihre Zufriedenheit mit den Leistungen. Das Qualitätsurteil über die Teilleistungen besteht demnach in der individuellen Bewertung der Zufriedenheit mit einer Teilleistung im Vergleich zum angegebenen Stellenwert. Erhält z.B. die Teilleistung Termintreue einen sehr hohen Stellenwert und einen weniger guten Wert für die Zufriedenheit, so sollten Verbesserungsinitiativen der Kundenorientierung bei dieser Leistung ansetzen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Stellenwert-Zufriedenheit-Portfolio



Quelle: Haller, S., Wiesbaden 1995

© IAT1999

Durch diese kundennahe Perspektive der Leistungsbeurteilung kann verdeutlicht werden, wo die Kunden eines Unternehmens die Stärken oder Schwächen wahrnehmen und für welche Teilleistungen Ressourcen im Rahmen eines Qualitätsmanagements im Unternehmen einzusetzen sind. Größter Handlungsbedarf besteht daher dort, wo gegenüber einer hohen Bewertung des Stellenwertes nur ein geringer Zufriedenheitswert zum Ausdruck gebracht wird (Haller, 1995).

4 Ergebnisse aus den Kundenbefragungen

Als ein Ergebnis der schriftlichen Kundenbefragungen ist festzuhalten, daß unternehmensübergreifend der Stellenwert der Kundenorientierung nicht allein durch den Preis determiniert ist. Kundenorientierung ist ebenso an personengebundene Leistungen wie Beratungskompetenz, Freundlichkeit oder eine flexible Reklamationsbearbeitung geknüpft. Es ist in den Befragungsergebnissen überaus deutlich geworden, daß der Preis einer Ware oder Dienstleistung nicht ausschließlich über den Markterfolg entscheidet, wenn sich bedeutsame Teilleistungen positiv von denen der Wettbewerber abheben. Kundenorientierung stellt aber auch

zugleich ein Konstrukt dar, das sich aus der Bedeutung von Teilleistungen zusammensetzt, welche die Bedürfnisstrukturen der Kunden widerspiegeln. Die Besonderheiten der Branchen, der angebotenen Produkte und Dienstleistungen bewirken in den Kundenerwartungen Variationen in der Gewichtung des Stellenwertes bestimmter Teilleistungen. So besitzt die termingenaue Anlieferung für gewerbliche Kunden eines Handelsunternehmens eine Schlüsselposition, da der Markterfolg dieser Kundengruppe wiederum von eigenen Terminbindungen abhängt. Eine zentrale Komponente des Produktabsatzes ist für das Handelsunternehmen daher die Verknüpfung des Produktangebots mit einem zuverlässigen Anlieferungsservice, der dem Kunden einen wichtigen Zusatznutzen bietet. Die Beschäftigten dieses Unternehmens regten hierzu an, zukünftig den Fuhrpark um kleinere Lieferwagen zu ergänzen, die das Material in Baustellenbereichen flexibler anliefern können.

Die Analyse der Ergebnisse aus den Kundenbefragungen ergab für die beteiligten Unternehmen spezifische Problembereiche der Kundenorientierung. Mit anderen Worten, was im Unternehmen A zur Zufriedenheit seiner Kunden funktioniert, kann durchaus bei den Kunden des Unternehmens B Enttäuschungen hervorrufen. So zeigten sich bei mehreren Unternehmen Probleme bei der Einhaltung zugesagter Termine bzw. Anlieferzeiten, obwohl diese Leistungen für die Kunden von erheblicher Bedeutung sind. Lediglich ein Unternehmen erhielt von seinen Kunden bei dieser Teilleistung ein gutes Ergebnis. Als weitere Problembereiche wurden die mitarbeiterorientierten Teilleistungen Beratungskompetenz und telefonische Erreichbarkeit genannt. Mit der Freundlichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Kundengesprächen zeigten sich die Kunden nur in einem Unternehmen zufrieden. In der Reisebranche, dem das Unternehmen angehört, besteht offenbar eine besondere Sensibilität für ein freundliches und hilfsbereites Auftreten gegenüber dem Kunden. Der Aspekt der Preisgestaltung wurde tendenziell mit einer etwas niedrigeren Zufriedenheit bewertet. Hierbei ist jedoch anzumerken, daß diese Teilleistung in der Beurteilung der Kundenzufriedenheit dieses Unternehmens keinen vordringlich negativen Einfluß ausübte. Lediglich in einem projektbeteiligten Unternehmen, das eine dominante preisbezogene Marketingstrategie betreibt, zeigten sich die Kunden mit der Preisgestaltung zufrieden. In den Unternehmen, die dem Handel angehören, zählen die Öffnungszeiten zu den positiv beurteilten Teilleistungen. Offenbar haben diese Betriebe im Zuge des neugestalteten Ladenöffnungsgesetzes im Sinne ihrer Kunden bereits reagiert. Eine zurückhaltende Interpretation der Ergebnisse läßt an dieser Stelle den vorbehaltlichen Rückschluß zu, daß es den Kleinstbetrieben mit bis zu 19 Mitarbeitern

offensichtlich besser gelingt, Kundenorientierung umzusetzen, als den größeren Unternehmen. Die größere Kundennähe dürfte durch einen kontinuierlichen Kundenkontakt des mitarbeitenden Leitungspersonals, die regelmäßigen Kundenkontakte aller Beschäftigten sowie transparente Betriebsstrukturen bedingt sein, die eine hohe Flexibilität bezüglich der Kundenbedürfnisse zulassen.

Ein weiteres Merkmal von Kundenorientierung zeigte sich im Projekt darin, daß Kundenorientierung nicht nur eine abgestimmte und funktionierende Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg in den Unternehmen erfordert, sondern auch überbetriebliche Anstrengungen und Initiativen bedingt, wenn Leistungen von externen Partnern erbracht werden. Die Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen zu einer Verkürzung der Reaktionszeiten auf Kundenbeschwerden weisen auf diese Notwendigkeit hin, insbesondere wenn Kunden ihre Reklamationen nicht dem Kundendienst des Herstellerunternehmens direkt anzeigen, sondern der Fachhandel einen zentralen Bestandteil der Informationskette darstellt. So muß mittelfristig, zusätzlich zu unternehmensinternen Defiziten, auch der Fachhandel in ein optimiertes Beschwerdemanagement integriert werden, wenn die Informationskette an dieser Stelle mit erheblichen Behinderungen belastet ist, die bspw. zu für den Kunden ärgerlichen Verspätungen des Kundendienstes vor Ort führen.

5 Kundenorientierung in den Unternehmen

In den Unternehmen zeichneten die Mitarbeiterbefragungen, die als leitfadengestützte Interviews durchgeführt wurden, ein ambivalentes Selbstbild der Kundenorientierung. Für viele Beschäftigte und Führungspersonen ist Kundenorientierung zunächst einmal eine Selbstverständlichkeit an ihrem Arbeitsplatz. Dieses Selbstbild konfligiert jedoch mit der Feststellung, daß in den Unternehmen ein kommuniziertes Leitbild der Kundenorientierung nur ansatzweise zu beobachten war. Entsprechende Initiativen waren zumeist nur an einzelne Personen geknüpft. Kundenorientierung ist somit in den untersuchten Betrieben überwiegend eine individuelle Konstruktion, unterliegt der individuellen Ausgestaltung und ist auf den einzelnen Arbeitsbereich begrenzt. Eine strategische Zielrichtung von Verbesserungsmaßnahmen für die Kundenorientierung mit verbindlichen Umsetzungsverantwortlichkeiten über Abteilungsgrenzen hinweg war in den Unternehmen wenig entwickelt. So wünschten sich auch die Be-

schäftigten aus Abteilungen ohne unmittelbaren Kundenkontakt mehr Transparenz bezüglich vorhandener Kundeninformationen. Aspekte der Kundenorientierung besaßen auch keinen vordringlichen Stellenwert bei Personal- oder Einstellungsgesprächen. Dieses Ergebnis unterstreicht exemplarisch die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Realisierung von Maßnahmen der Kundenorientierung, da die Unternehmensleistungen durch das Engagement und die Motivation aller Beschäftigten geprägt werden. Verbesserungsinitiativen der Kundenorientierung müssen daher zu kurz greifen, wenn das Expertenwissen der Mitarbeiter nicht bei der Umsetzung berücksichtigt wird. Als ein Ergebnis dieses Projektes kann daher festgehalten werden, daß zunächst eine hierarchieübergreifende und selbstkritische Wahrnehmung unternehmensinterner Handlungsprozesse unter der Prämisse einer unmittelbaren Kundenperspektive initiiert werden muß.

Eine systematische Beschäftigung mit den Aspekten der Kundenorientierung im gesamten Unternehmen bietet sich auch aus dem Grund an, weil positive Erfahrungen der Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen zu Weiterempfehlungen beitragen und somit einen erheblichen Marketingeffekt entfalten können. Für die in diesem Projekt untersuchten Unternehmen rangierten die persönlichen Empfehlungen durch zufriedene Kunden vor professionellen Werbeformen, wie z.B. Anzeigen in regionalen Printmedien. Hieraus leitet sich insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen mit begrenzten Finanzressourcen die Empfehlung ab, eine verbesserte Kundenorientierung auch als eine erfolgreiche Werbestrategie zu betreiben.

6 Resümee

Die in unserem Projekt zu beobachtende betriebliche Praxis beruht auf einer überwiegend pragmatischen Berücksichtigung von Kundenorientierung, die vielfach auf Vermutungen und individuellem Erfahrungswissen basiert. Kenntnisse für eine systematische Erhebung von Kundendaten besaß keines der untersuchten Unternehmen. Der Einsatz von Fragebögen ist aber vielfach mit einem Imagegewinn für die Unternehmen verbunden, allein schon, weil sie ihre Kunden um ihre Meinungen bitten. Außerdem besteht somit die Chance, wertvolle Hinweise zu neuen Produkten oder Dienstleistungen aus einer unmittelbaren Kundenperspektive zu erhalten. Eine vertiefende Auseinandersetzung mit den verschiedenen Aspekten der Kun-

denorientierung muß daher ohne eine fundiert erhobene Kundenperspektive zu kurz greifen. Mit der Anwendung des Instruments Kundenbefragung betreten die Unternehmen ein neues Terrain.

In den Unternehmen lösten die Ergebnispräsentationen der Kunden- und der Mitarbeiterbefragungen bei den Beschäftigten ambivalente Reaktionen aus. Einerseits war eine Aufbruchstimmung für Veränderungen zu beobachten, andererseits mündeten Defizite der Kundenorientierung auch in gegenseitige Schuldzuweisungen. Ein oft gäüßter Vorwurf bezog sich dabei auf fehlende Kompetenzen der Kollegen. Um Veränderungen in Organisationen implementieren zu können, ist es jedoch notwendig, latente Konflikte offen zu thematisieren. Hierbei kann die Beschäftigung mit Kundenorientierung ein „Aufhänger“ für Problembereiche bilden, die bereits längerfristig latent die Zusammenarbeit in den Betrieben belasten. Erste Qualifizierungsmaßnahmen bestanden in den befragten Unternehmen darin, mit den betrieblichen Akteuren vorhandene Konflikte als systembedingte Defizite wahrzunehmen und dafür gemeinsam Lösungsschritte zu entwickeln. Dies setzte kommunikative und methodische Kompetenzen voraus, die gemeinsam im Projekt erarbeitet werden mußten. Parallel hierzu war es notwendig, Führungskräfte durch die Vermittlung kooperativer Führungsmethoden in diese Teambildungsprozesse einzubinden. Die gegenseitige Akzeptanz von Leitungspersonal und Beschäftigten ist ein zentraler Baustein für eine partizipative Entwicklung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen, nicht nur im Hinblick auf die Gestaltung von Kundenorientierung. Darauf basierend konnten weitere Qualifikationsschritte mit den betrieblichen Akteuren vereinbart werden. Hierzu zählten Telefontrainings, Gesprächs- und Verhandlungstrainings, Verkaufstrainings, Büroorganisation, Selbstmanagement sowie die Vertiefung von Konfliktlösungskompetenzen. Weiterhin wurden partizipativ Standards für die Kundenorientierung entwickelt. Dabei wurden die betrieblichen Akteure auch im Hinblick auf die Gestaltung struktureller Maßnahmen unterstützt, wie z.B. die Entwicklung von Auftragsformularen oder Personaleinsatzplanungen.

Innerhalb der Unternehmen fand diese partizipative Gestaltungsphilosophie insofern eine konkrete Berücksichtigung, als die Mitarbeiter des Außen- und des Innendienstes der beteiligten Kundendienstabteilungen einen regelmäßigen Informationsaustausch im Rahmen eines Qualitätszirkels miteinander vereinbarten. Als erster Schritt wurden gemeinsame Kommunikations- und Verhaltensmuster in schwierigen Kundengesprächen erarbeitet. In dem Beispiel

des Reisebüros haben Geschäftsleitung und Beschäftigte einen Konsens darüber erzielt, die Fachkompetenzen dadurch zu schulen, daß jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter auf Wunsch ein Finanzausschuß des Unternehmens für Privatreisen zur Verfügung steht. Als Gegenleistung mußte ein Portrait des Aufenthaltsortes nach gemeinsam festgelegten Kriterien angefertigt und vorgestellt werden. Dieser Schritt wurde als ein Ansatz zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit und der Zielgebietenkenntnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hinblick auf eine verbesserte Kundenberatung initiiert. Zudem wird einmal jährlich ein gemeinsamer Workshop mit Geschäftsleitung und Beschäftigten durchgeführt, um sowohl betriebsinterne Probleme zu erörtern als auch Ideen und Lösungen für die Umsetzung kundennaher Serviceideen zu entwickeln. Zweifelsohne muß dabei die Nutzung der neuen Medien als ein kundenfreundliches Informations- und Bezugsangebot zukünftig berücksichtigt werden. Jedoch handelt es sich hierbei offenbar um ein besonderes Problem kleiner und mittlerer Unternehmen, denn kein Kooperationsbetrieb im Projekt verfügt bspw. über eine Internetrepräsentanz. Aber gerade die neuen Medien bieten erhebliche Potentiale für ein größeres Maß an Service- und Kundenorientierung, wie z.B. Zusatzinformationen oder Bestellungen außerhalb der Geschäftszeiten, die angesichts einer zunehmenden Anzahl von Nutzern nicht zu vernachlässigen sind.

Literatur

Adenauer, S./ Becker, K./ Eyer, E. u.a., 1999

Kundenorientierung unternehmensweit, Hrsg.: Institut für Arbeitswissenschaft, Köln.

von Bandemer, St., 1998

Qualitätsmanagement. In: Blanke, B./ v. Bandemer, St./ Nullmeier, F./ Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen, 369-379.

Beyer, L., Hilbert, J., Micheel, B., 1998

Entwicklungstrends im Dienstleistungssektor. In: Der Arbeitsmarkt in Nordrhein-Westfalen, Bd. 1.2: Materialband zum Bericht – Bestandsanalyse, Düsseldorf: Enquete-Kommission Zukunft der Erwerbsarbeit, Landtag Nordrhein-Westfalen, 131-164.

Bullinger, H.-J., 1995

Kundenorientierte Unternehmens-Reorganisation. In: Fachtagung des IAO, Fraunhofer-Gesellschaft, Stuttgart.

d' Alessio, N./ Oberbeck, H., 1998

Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Berlin. 13-61.

Haller, S., 1995

Beurteilung von Dienstleistungsqualität. Wiesbaden.

Löwenbein, O., 1998

Kundenzufriedenheit bei Dienstleistungen. In: Cornetz, W. (Hrsg.), Chancen durch Dienstleistungen, Wiesbaden, 179-193.

Utzig, P., 1997

Kundenorientierung strategischer Geschäftseinheiten. Wiesbaden.