

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How

Nr. M 048

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Stock, R.

**Kundenorientierte Mitarbeiter:
Ein neuer Ansatz für Führungskräfte**

Mannheim 2000

ISBN Nr. 3-89333-228-6

Professor Dr. Christian Homburg ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim; Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Ruth Stock, M.A., Dipl.-Betr.-wirtin ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am oben genannten Lehrstuhl sowie freiberufliche Unternehmensberaterin und Managementtrainerin.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

1. Kundenorientierte Mitarbeiter: Mit System zum Erfolg	3
2. Analysephase: Die weichen Faktoren meßbar machen	10
3. Kundenorientierung fängt bei der Einstellung an.....	12
3.1 Motivation: Komplex und doch so einfach	13
3.2 Persönliches Ressourcen-Management: Die stillen Ressourcen des Menschen ..	14
3.3 Kundenorientierung erfordert Persönlichkeit	15
3.4 Führungsverhalten: Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken	18
4. Kundenorientierung geht beim Verhalten weiter	22
4.1 Sozialkompetenz als Schlüssel zum kundenorientierten Verhalten	23
4.2 Selbstorganisation: Das Chaos besiegen	25
4.3 Durch zufriedene Mitarbeiter die Kunden begeistern	27
5. Zusammenfassung	30

1. Kundenorientierte Mitarbeiter: Mit System zum Erfolg

Kundenorientierung ist kein neues Thema. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren massiv Energie, Geld und Zeit in die Steigerung der Kundenorientierung investiert. Vor diesem Hintergrund ist die Frage durchaus berechtigt, weshalb sich Unternehmen auch in Zukunft noch mit Kundenorientierung auseinandersetzen sollen.

Ein Manager eines deutschen Großunternehmens fragte uns vor einiger Zeit nach den inhaltlichen Schwerpunkten unserer Arbeit. Seine Reaktion auf unsere Antwort war deutlich: „Kundenorientierung? Das Thema ist doch mittlerweile durch.“

Auf ähnliche Auffassungen - wenn auch nicht so einfach formuliert - stößt man hin und wieder. Sie basieren auf einem fatalen Fehlschluß: Kundenorientierung wird in die breite Palette der Managementmoden eingereiht. Diese Managementmoden haben einen großen Teil der Diskussion in der Fachpresse der letzten Jahre vereinnahmt. Bei diesen Managementmoden wird jedoch unterstellt, daß der „Stein der Weisen“ des Managements etwa alle zwei Jahre neu erfunden wird. Tatsache ist jedoch, daß es eine Reihe von zentralen Erfolgsfaktoren des Managements gibt, die auf Dauer von Bedeutung sind. Einer davon (selbstverständlich nicht der einzige) ist Kundenorientierung. In welchem Umfang ein Unternehmen in der Lage ist, seine Kunden zu verstehen, auf diese einzugehen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen und sie so langfristig an das Unternehmen zu binden, ist unter allen marktwirtschaftlichen Konstellationen ein Erfolgsfaktor. Wir sind davon überzeugt, daß Kundenorientierung noch in Jahrzehnten ein aktuelles Managementthema sein wird, wenn niemand mehr Modebegriffe wie Lean Management oder Business Process Reengineering gebraucht.

„Mag sein, aber sind die meisten Unternehmen heute nicht bereits in hohem Maße kundenorientiert? Ist nicht davon auszugehen, daß das Problem niedriger Kundenorientierung in den meisten Unternehmen bereits gelöst ist, so daß diese sich anderen Aufgaben zuwenden sollten?“ So mögen einzelne Leser an dieser Stelle denken. Hierzu ist zweierlei zu sagen: Zum einen sind wir auf der Basis unserer Erfahrungen in verschiedenen Branchen nicht der Auffassung, daß viele Unternehmen bereits ein hohes Niveau an Kundenorientierung erreicht haben. Sicherlich wurden einzelne Aspekte der Kundenorientierung optimiert. Andere Bereiche dagegen wurden bislang sträflich vernachlässigt. Hierzu gehört nach unseren Erfahrungen auch der Bereich, der in diesem Beitrag im Vordergrund stehen soll: die Kundenorientierung einzelner Mitarbeiter.

Zum zweiten bleibt selbst in Unternehmen, die ein hohes Maß an Kundenorientierung erreicht haben, die Aufgabe Kundenorientierung aktuell. Es ist unrealistisch, Kundenorientierung auf ein gewisses Niveau zu bringen und dann davon auszugehen, daß sie

dort verharren. Unternehmen, die nicht permanent in ihre Kundenorientierung investieren, haben keine konstante, sondern rückläufige Kundenorientierung.

Forciert man die Kundenorientierung nicht permanent aktiv, so schleichen sich nach und nach Merkmale niedriger Kundenorientierung in das Unternehmen ein. Kundenfeindliche Prozesse, Strukturen, Sprechweisen und Verhaltensweisen von Mitarbeitern sind nur einige Beispiele hierfür. Diese Prozesse vollziehen sich unspektakulär, sind aber von großer Nachhaltigkeit. Der Volksmund beschreibt mit den Worten „die schlechten Sitten kommen durch die Türritzen hinein“ einen ähnlichen Prozeß. Kundenorientierung muß daher permanent aktiv gestaltet werden. Kundenorientierung ist für Unternehmen, die in wettbewerbsintensiven Märkten bestehen wollen, niemals „durch“.

Nun stellt sich die Frage, inwieweit der neue, hier vorgestellte neue Ansatz sich von bisherigen Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung unterscheidet. Der Ansatz zur Steigerung der Kundenorientierung einzelner Mitarbeiter basiert auf jahrelanger wissenschaftlicher Arbeit sowie intensiver Zusammenarbeit mit Unternehmen der verschiedensten Branchen. Folgende grundsätzliche Merkmale unterscheiden diesen Ansatz von bisherigen Maßnahmen:

- **Praxiserprobtheit:** Die hier vorgestellten Konzepte sind umfassend praxiserprobt. Unser Ansatz hat in jahrelangem Praxiseinsatz viel Feinschliff erfahren.
- **Wissenschaftliche Fundierung:** Die Instrumente und Methoden im Rahmen unseres Ansatzes basieren auf fundierter wissenschaftlicher Arbeit. Hiermit ist nicht gemeint, daß wir ein hohes Maß an Abstraktion und Komplexität anstreben. Allerdings ist es gerade bei dem Thema, mit dem wir uns befassen, von zentraler Bedeutung, daß man sich auf wissenschaftliche Erkenntnisse stützt.
- **Systematik:** Unser Ansatz zeichnet sich durch ein hohes Maß an Systematik aus. Dies basiert insbesondere darauf, daß ein klarer Prozeß für die Anwendung der einzelnen Instrumente und Methoden vorgegeben wird.
- **Management by Fact:** Hiermit ist gemeint, daß wir konsequent weiche Größen quantifizieren. Die Frage, inwieweit ein Mitarbeiter eine kundenorientierte Einstellung aufweist, inwieweit eine Führungskraft durch ihr Führungsverhalten Kundenorientierung der Mitarbeiter unterstützt oder behindert, wird bei uns auf der Basis von entsprechenden Checklisten und Skalen quantitativ bewertet. Diese Philosophie beruht auf der Überzeugung, daß letztendlich Dinge, die man nicht messen kann, auch nicht managen kann.

Im folgenden geben wir einen Überblick über den neuen Ansatz zur Steigerung der Kundenorientierung einzelner Mitarbeiter. Zunächst stellt sich die Frage: Was bedeutet es eigentlich, wenn ein Mitarbeiter kundenorientiert ist? Im Kern geht es hierbei um

zwei Aspekte: die kundenorientierte Einstellung und das kundenorientierte Verhalten. **Kundenorientierte Einstellung** bezeichnet eine Denkhaltung, die dadurch geprägt ist, daß der Mitarbeiter die Bedeutung von Kundenorientierung für sein Unternehmen, aber auch für sich selbst verinnerlicht hat. Es ist also eine eher intern orientierte Größe. **Kundenorientiertes Verhalten** bezeichnet im Gegensatz hierzu das von außen beobachtbare Verhalten eines Menschen im Kundenkontakt. Es geht z.B. darum, wie ein Mitarbeiter mit Kunden kommuniziert, ob ein Mitarbeiter den Kunden aktiv zuhört usw.

Die Kombination dieser beiden Facetten der Kundenorientierung einzelner Mitarbeiter führt zu einem zentralen Instrument im Rahmen unseres Ansatzes: dem Kundenorientierungsprofil (vgl. Abbildung 1).

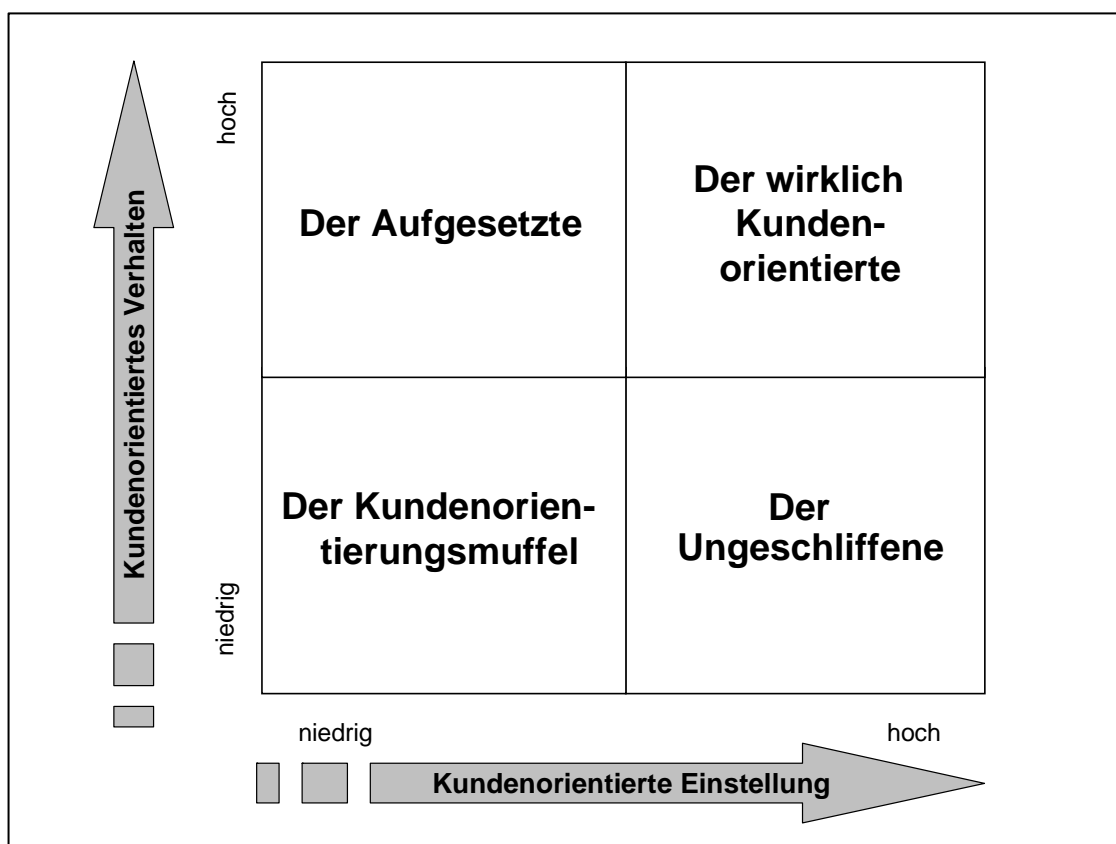


Abbildung 1: Das Kundenorientierungsprofil

Je nachdem wie die beiden Dimensionen der Kundenorientierung ausgeprägt sind, gelangt man zu vier unterschiedlichen Konstellationen. **Wirkliche Kundenorientierung** liegt dann vor, wenn die Kundenorientierung sowohl in der inneren Einstellung verankert ist, als auch im äußeren Verhalten zu beobachten ist. **Negative Kundenorientierung** liegt hingegen vor, wenn beide Dimensionen niedrig ausgeprägt sind. Wir haben festgestellt, daß diese beiden Facetten durchaus nicht immer Hand in Hand gehen. Vielmehr beobachtet man nicht selten, daß beispielsweise die Einstellung stark kundenorientiert ausgeprägt ist, was für das Verhalten eines Mitarbeiters aber nicht gilt. Der

Grund dafür, daß ein Mitarbeiter, der Kundenorientierung verinnerlicht hat, der kundenorientiert sein möchte, dies nicht in entsprechendes Verhalten umsetzt, kann z.B. in Kommunikationsdefiziten liegen. Wir bezeichnen diesen Typ Mitarbeiter tendenziell als **Ungeschliffenen**. Auch die umgekehrte Konstellation, hohe Ausprägung beim kundenorientierten Verhalten, aber geringe Ausprägung bei der kundenorientierten Einstellung, tritt nicht selten auf. Die typische Erklärung für dieses Phänomen ist, daß Kundenorientierung in Verhaltensseminaren anerzogen wurde. Es ist eine Art antrainierte, **aufgesetzte Kundenorientierung**. Etwas scherzhaft sprechen wir auch von der „amerikanischen“ Kundenorientierung. Diese Konstellation kann durchaus eine zeitlang zur vollständigen Zufriedenheit des Kunden führen. Sie entlarvt sich allerdings, wenn es Probleme mit dem Kunden gibt – beispielsweise bei einer Beschwerde –, dann wird sichtbar, inwieweit die Kundenorientierung tatsächlich in der Einstellung verankert ist.

Gemäß der zweidimensionalen Struktur von Kundenorientierung umfaßt der anschließende Veränderungsprozeß zwei Stufen (vgl. Abbildung 2).

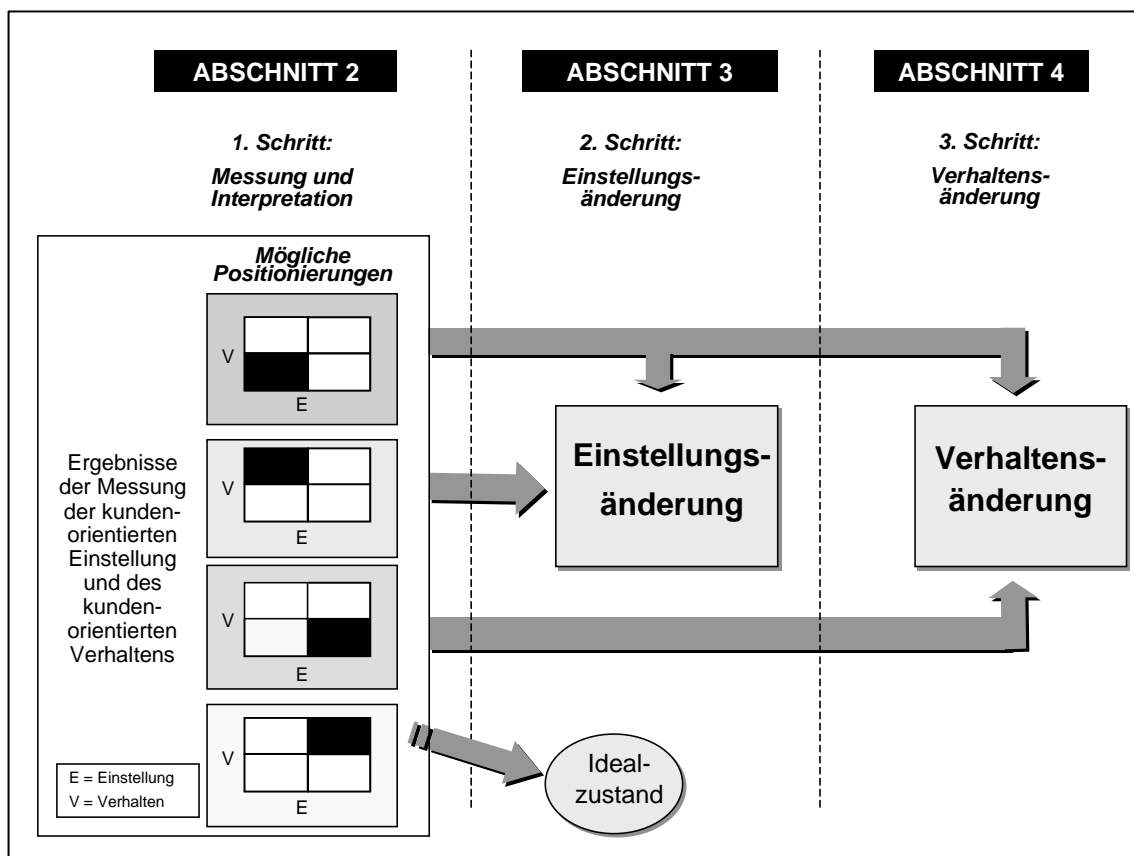


Abbildung 2: Das Konzept zur Steigerung der Kundenorientierung im Überblick

Werden Defizite in der kundenorientierten Einstellung festgestellt, so sind Verfahren zur Einstellungsänderung anzuwenden, auf die wir an späterer Stelle noch eingehen werden (vgl. Abschnitt 3). Es geht um Workshops und Coachingansätze. Diese Stufe ist

zu durchlaufen, wenn ein Mitarbeiter links unten oder links oben im Profil positioniert ist.

Die zweite Stufe des Veränderungsprozesses, die entweder im Anschluß an die Einstellungsänderung oder unmittelbar nach der Bewertungsphase (vgl. Abbildung 2) greift, zielt auf Verhaltensänderungen ab. Diese sind Gegenstand von Abschnitt 4. Im Mittelpunkt stehen hierbei Ansätze zum Kommunikations- und Wahrnehmungstraining.

Eine wichtige Frage, die wir in Unternehmen häufig gestellt bekommen, wenn wir diesen Ansatz vorstellen, lautet: Welche Gruppe von Personen im Unternehmen wird mit diesem Ansatz angesprochen? Mit anderen Worten: Welche Personen setzen diesen Ansatz im Unternehmen um?

Der Ansatz zur Steigerung der kundenorientierten Einstellung und des kundenorientierten Verhaltens spricht in erster Linie alle Führungskräfte mit Personalverantwortung in den verschiedenen Unternehmensbereichen (Vertrieb, Service, Marketing, Produktion usw.) an. Sie können mit den dargestellten Instrumenten die Kundenorientierung der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich systematisch steigern. Darüber hinaus können sie gegebenenfalls in einem breit angelegten unternehmensweiten Veränderungsprozeß eine tragende Rolle spielen.

Der Ansatz zur Steigerung der Kundenorientierung von Mitarbeitern weist unterschiedliche **Anwendungsmöglichkeiten** auf: Zum einen ist er gleichermaßen auf die externe sowie die interne Kundenorientierung anwendbar, zum zweiten kann die Anwendung sich auf den gesamten Ansatz oder auch auf einzelne Komponenten erstrecken.

Der erste Anwendungsaspekt bezieht sich auf die **Betrachtung interner und externer Kundenorientierung**. Mit anderen Worten: Wir betrachten Kundenorientierung nicht nur als ein Phänomen an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und ihren externen Kunden. Auch innerhalb des Unternehmens gibt es vielfältige Beziehungen, die den Charakter von Anbieter-Kundenbeziehungen haben. Hier läßt sich der Begriff der internen Kundenorientierung anwenden. Stellt man, wie in Abbildung 3 dargestellt, interne und externe Kundenorientierung gegenüber, so ergeben sich vier grundsätzliche Konstellationen.

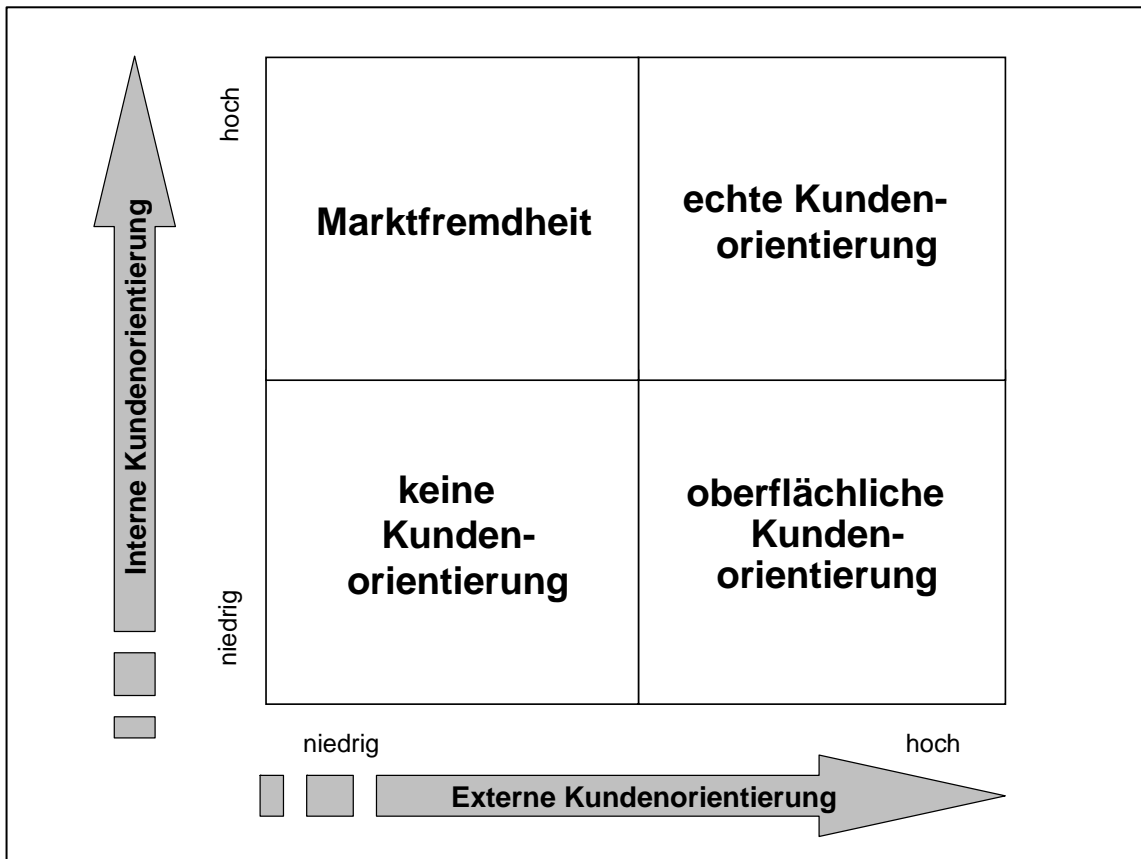


Abbildung 3: Ausprägungen interner und externer Kundenorientierung

Bei der ersten Konstellation, der **echten Kundenorientierung**, sind interne und externe Kundenorientierung hoch ausgeprägt. Dies ist der Fall, wenn die Kundenorientierung nicht nur im Außenverhältnis, sondern auch als Prinzip der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, Bereichen, Standorten usw. gelebt wird.

Wird Kundenorientierung hingegen weder im Innen- noch im Außenverhältnis aktiv praktiziert und gefördert, konstatieren wir, daß **keine Kundenorientierung** vorliegt.

Eine weitere nicht selten zu beobachtende Konstellation ist, daß externe Kundenorientierung zwar im Rahmen des Möglichen praktiziert wird, die interne Leistungskette aber nicht von Kundenorientierung geprägt ist. Dieses Phänomen bezeichnen wir als **oberflächliche Kundenorientierung**. Sie wird typischerweise durch die Bereiche Vertrieb und Marketing getragen, ohne umfassend im Unternehmen verankert zu sein. In dieser Situation spielt der Vertrieb nicht selten die Rolle eines Puffers gegenüber dem Kunden, der versucht, die unternehmensinternen Probleme soweit wie möglich vom Kunden fernzuhalten. Dies gelingt manchmal gut und manchmal weniger gut. Auf die Dauer bleibt diese Oberflächlichkeit dem Kunden nicht verborgen.

Die letzte mögliche Konstellation ist, daß interne Kundenorientierung im Unternehmen groß geschrieben wird, aber nicht auf die externen Kunden des Unternehmens übertragen wird. Diese Unternehmen sind durch eine gewisse **Marktfremdheit** gekennzeichnet.

Der nächste Anwendungsaspekt bezieht sich auf den **Umfang der Anwendung** des Ansatzes zur Steigerung der Kundenorientierung. Der Ansatz kann zum einen umfassend innerhalb eines breit angelegten Veränderungsprozesses angewendet werden. Dieser Prozeß beginnt bei der Messung und geht anschließend auf die Veränderung der Kundenorientierung in Einstellung und Verhalten über (vgl. Abbildung 2). Andererseits kann der Ansatz auch selektiv angewendet werden. Dabei werden einzelne Teile des Ansatzes herausgegriffen und umgesetzt. Dies kann beispielsweise die ausschließliche Durchführung von Verhaltenstrainings sein. Die Instrumente sind so konzipiert, daß sie auch für den isolierten Einsatz geeignet sind. In Tabelle 1 sind einige beispielhafte Anwendungen des Ansatzes aufgeführt.

Branche	Involvierte Funktionsbereiche	Inhaltliche Schwerpunkte
■ Baustoffindustrie	■ Produktion, Logistik	■ Interne Kundenorientierung
■ Chemische Industrie	■ Vertrieb, Marketing, Logistik	■ Kundenorientiertes Führungsverhalten ■ Sozialkompetenz der Mitarbeiter
■ Pharmazeutische Industrie	■ Vertrieb, Direktmarketing	■ Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter
■ Maschinenbauindustrie	■ Vertrieb und Service	■ Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter ■ Sozialkompetenz der Mitarbeiter
■ Finanzdienstleistungen	■ alle Funktionsbereiche	■ Anwendung des gesamten Ansatzes
■ Finanzdienstleistungen	■ alle Funktionsbereiche	■ Interne Kundenorientierung
■ Energieversorgung	■ Vertrieb, Kundenservice, Personal	■ Mitarbeiterzufriedenheit ■ Mitarbeitermotivation ■ Kommunikationsfähigkeiten der Mitarbeiter

Tabelle 1: Beispielhafte Anwendungen des Ansatzes zur Steigerung der Kundenorientierung

2. Analysephase: Die weichen Faktoren meßbar machen

Im Vorfeld von Veränderungsprozessen zur Steigerung der Kundenorientierung ist eine Messung der derzeitigen kundenorientierten Einstellung und des kundenorientierten Verhaltens vorzunehmen. Dies erfolgt auf der Basis von standardisierten Skalen und Checklisten.

„Ist eine solch detaillierte und aufwendige Bewertung wirklich erforderlich? Sollte eine Führungskraft nicht auch ohne ein solches Instrumentarium in der Lage sein, die Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter zu bewerten?“ Derartige Fragen mag man sich an diesem Punkt stellen. Sicherlich kann ein guter Manager eine Einschätzung der Kundenorientierung seiner Mitarbeiter intuitiv vornehmen. Auch zeigt die praktische Erfahrung, daß die systematische Bewertung zumeist nicht vollkommen andere Ergebnisse liefert als die intuitive Bewertung. Dennoch haben wir festgestellt, daß selbst Manager, die dem Instrument und dem – zugegebenermaßen - damit verbundenen Aufwand anfangs skeptisch gegenüberstanden, nach der ersten Anwendung in aller Regel nicht mehr darauf verzichten wollen. Insbesondere drei Gründe sind hierfür zu nennen:

1. Die intuitive Einschätzung der Kundenorientierung einzelner Mitarbeiter durch Führungskräfte ist oft recht pauschal. Insbesondere die Unterscheidung zwischen kundenorientierter Einstellung und kundenorientiertem Verhalten liefert spätestens bei dem Einsatz gezielter Maßnahmen einen wesentlichen Zusatznutzen.
2. Intuitive Bewertungen werden oft durch momentane Beobachtungen und Gegebenheiten stark beeinflusst – die Bewertung unterliegt also einem starken Zufallsfehler.
3. Auch der Vergleich mehrerer Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kundenorientierung ist nur auf der Basis eines systematischen Instrumentariums möglich.

Aus all diesen Gründen erweist sich eine systematische Bewertung in der Praxis zumeist als unerlässlich. Im folgenden stellen wir zwei Instrumente zur Messung der kundenorientierten Einstellung und des kundenorientierten Verhaltens vor (zur Auswertung und Interpretation der Ergebnisse der Messung vgl. ausführlich Homburg/Stock 2000).

Zur **Messung der kundenorientierten Einstellung** haben wir auf der Basis von psychologischen Erkenntnissen ein Instrument entwickelt, das in der Praxis zahlreich eingesetzt wurde. Hierbei wird die Einstellung in zweierlei Hinsicht gemessen: Zum einen wird die innere Denkhaltung der Mitarbeiter gegenüber ihren Kunden erfaßt. Dabei geht es um Dinge wie Freude am Umgang mit Kunden und persönliches Verantwortungsbeußtsein der Mitarbeiter für die Zufriedenheit der Kunden. Zum anderen wird die kundenorientierte Einstellung über ihre direkten Einflußgrößen erfaßt. Wie wir später noch erläutern werden (vgl. Abschnitt 3), geht es hierbei um Dinge wie Motivation, Erfahrungen im Kundenkontakt, Persönlichkeitsmerkmale und Führungsverhalten.

Die Skala zur Messung der kundenorientierten Einstellung umfaßt in ihrer vollen Länge 13 Kriterien (vgl. hierzu Homburg/Stock 2000). Einige beispielhafte Kriterien sind in Tabelle 2 aufgeführt.

<p>XY...</p> <ul style="list-style-type: none">... fühlt sich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich.... macht der Umgang mit Kunden Spaß.... ist klar, daß das Gehalt letztendlich vom Kunden bezahlt wird.... verarbeitet negative Erfahrungen im Umgang mit Kunden konstruktiv.... hat bei Problemen mit Kunden nicht gleich Selbstzweifel, sondern geht konstruktiv deren Lösung an.... empfindet häufigen Kundenkontakt als angenehm.... fällt es relativ leicht, sich in die Lage der Kunden zu versetzen.

Tabelle 2: Beispielhafte Kriterien zur Messung der kundenorientierten Einstellung

Die zweite Facette der Kundenorientierung ist das **kundenorientierte Verhalten**, für dessen Messung wir ebenfalls eine Skala entwickelt haben. Im Vergleich zur kundenorientierten Einstellung können kundenorientierte Verhaltensweisen von außen beobachtet werden und sind dadurch leichter zu beurteilen. Dennoch ist es wichtig, auch hier eine gewisse Systematik anzulegen, um die Ergebnisse der Messung miteinander vergleichbar zu machen. Dabei ist außerdem darauf zu achten, daß die ganze Breite der für die Kunden wichtigen Verhaltensweisen der Mitarbeiter erfaßt wird. Wie bei der Messung der Einstellung berücksichtigen wir hier neben allgemeinen Aspekten auch zentrale Einflußgrößen des kundenorientierten Verhaltens. Nach unseren Erfahrungen sind (neben der kundenorientierten Einstellung, die natürlich stark auf das Verhalten wirkt) drei Bereiche von Bedeutung: Sozialkompetenz im Kundenkontakt, Fachkompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit (vgl. ausführlich zu den Einflußgrößen in Abschnitt 4).

Die Skala zur Messung des kundenorientierten Verhaltens umfaßt in ihrer vollständigen Länge elf Aussagen (vgl. hierzu Homburg/Stock 2000). In Tabelle 3 sind einige beispielhafte Kriterien zur Bewertung des kundenorientierten Verhaltens dargestellt.

XY...

- ... unterstützt die Kunden aktiv bei dem Erreichen ihrer Ziele.
- ... diskutiert regelmäßig mit den Kunden über ihre Bedürfnisse.
- ... läßt die Kunden ausreden und hört ihnen ausreichend zu.
- ... achtet auf die Körpersprache der Kunden, um sie besser zu verstehen.
- ... spricht die Sprache der Kunden.
- ... bereitet wichtige Kundengespräche angemessen vor.

Tabelle 3: Beispielhafte Kriterien zur Messung des kundenorientierten Verhaltens

Nun stellt sich die Frage, wer die Kundenorientierung beurteilen soll. Nach unseren Erfahrungen sind grundsätzlich zwei Perspektiven denkbar: Selbstbewertung durch die Mitarbeiter und Fremdbewertung durch dritte Personen (in erster Linie Vorgesetzte, Kollegen und Kunden).

In Bezug auf die Selbstbewertung ist anzumerken, daß Menschen dazu neigen, sich in der Regel etwas besser einzuschätzen, als dies in Wirklichkeit der Fall ist. Dieses Phänomen tritt insbesondere dann auf, wenn im Hinblick auf die Ergebnisse Konsequenzen zu erwarten sind (Leistungsbeurteilung usw.). Eine Möglichkeit, diesem Phänomen bei der Messung Rechnung zu tragen, ist der Vergleich zwischen den Selbst- und Fremdeinschätzungen.

3. Kundenorientierung fängt bei der Einstellung an

Wenn wir in Unternehmen von der Steigerung der kundenorientierten Einstellung sprechen, werden wir häufig gefragt: „Sind Einstellungen überhaupt veränderbar?“ Die Antwort auf diese Frage lautet: „Ja, aber...“. Einstellungen sind veränderbar: Es handelt sich jedoch um einen schwierigeren und langfristigeren Prozeß als bei der Veränderung von Verhaltensweisen.

Bei der Steigerung der kundenorientierten Einstellung greifen wir auf Erkenntnisse aus der Psychologie zurück. Die dort nachgewiesenen Einflußgrößen auf die Einstellung von Menschen haben wir auf die Kundenorientierung übertragen und in unser Konzept integriert. Als entscheidende Einflußgrößen haben wir die vier Bereiche aus Abbildung 4 identifiziert, auf die wir im folgenden näher eingehen werden.

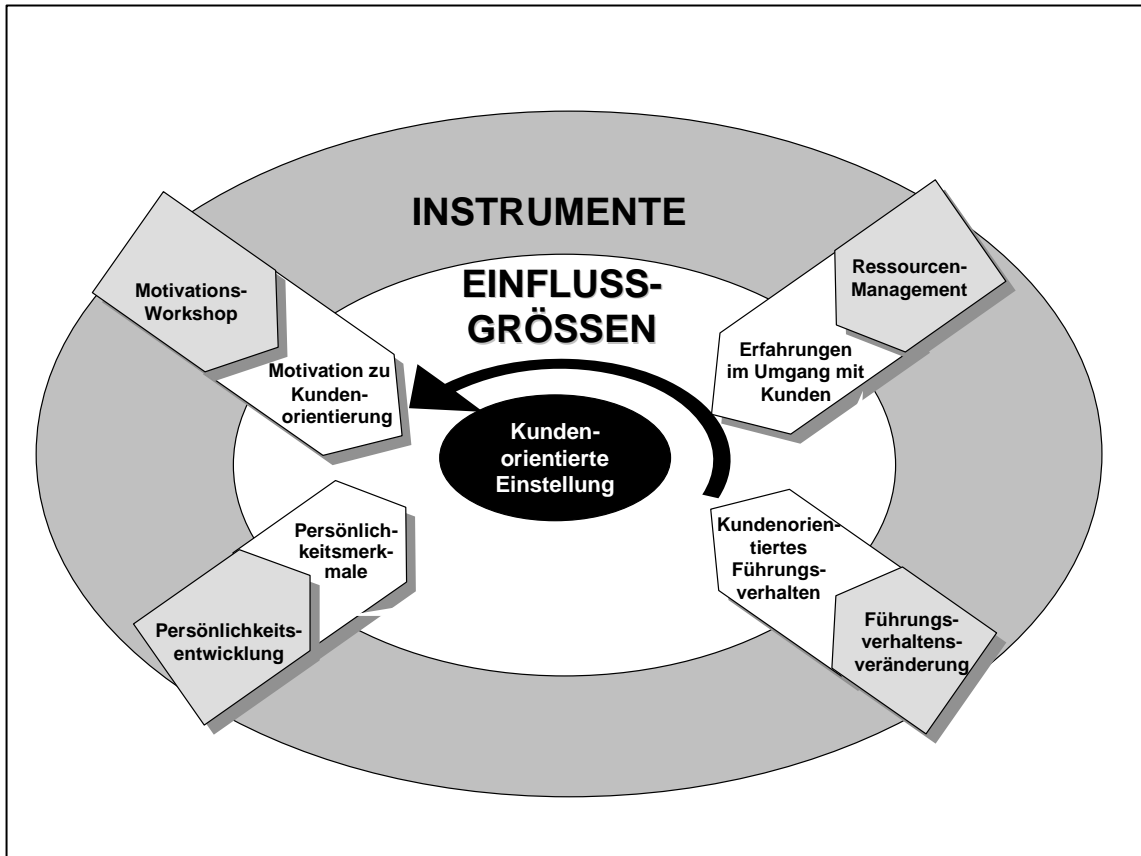


Abbildung 4: Einflußgrößen der kundenorientierten Einstellung und Instrumente zur Steigerung

3.1 Motivation: Komplex und doch so einfach

Motivation basiert auf der einfachen Tatsache, daß Menschen tendenziell denjenigen Dingen besondere Aufmerksamkeit schenken, aus denen sie sich einen persönlichen Nutzen versprechen. Führt man sich diese Tatsache vor Augen, bedeutet hohe **Motivation zu Kundenorientierung**, daß die Mitarbeiter einen persönlichen Nutzen für sich in der Kundenorientierung erkannt haben. In der Praxis konnten wir feststellen, daß Mitarbeiter mit hoher Motivation zu Kundenorientierung zumeist versuchen, durch Kundenorientierung persönliche und unternehmensbezogene Ziele zu erreichen.

Zur Steigerung der Motivation zu Kundenorientierung sehen wir den **Motivations-Workshop** als geeignetes Instrument an. In diesem Workshop geht es in erster Linie darum, die Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, wie Kundenorientierung das Erreichen eigener und unternehmensbezogener Ziele fördert. Innerhalb des Workshops erarbeiten die Teilnehmer den Nutzen, den sie persönlich durch Kundenorientierung erzielen, sowie den Nutzen für das Unternehmen durch Kundenorientierung. Hierbei ist es wichtig, daß es gelingt, die Brücke zwischen Kundenorientierung und den persönlichen Bedürf-

nissen der Mitarbeiter zu schlagen. Mit anderen Worten geht es darum, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, wie sie durch Kundenorientierung ihre verschiedenen persönlichen Bedürfnisse befriedigen können. Zur Veranschaulichung kann auf die klassische Kategorisierung der Bedürfnisse nach Maslow (1970) zurückgegriffen werden, in der fünf grundlegende Bedürfnisse des Menschen unterschieden werden: Existenz, Sicherheit, Soziale Kontakte, Anerkennung und Selbstverwirklichung. In jeder Bedürfniskategorie gibt es Ansatzpunkte für die Motivation zu Kundenorientierung. Hat ein Mitarbeiter z.B. verstanden, daß seine persönliche Kundenorientierung einen Beitrag zur Sicherheit seines Arbeitsplatzes leistet, so entsteht Motivation zu Kundenorientierung, weil hierin eine Möglichkeit zur Befriedigung eines Sicherheitsbedürfnisses (Sicherheit des Arbeitsplatzes) gesehen wird. Ebenso kann z.B. durch positive Rückmeldung dem Anerkennungsbedürfnis des Mitarbeiters Rechnung getragen werden. In Abbildung 5 haben wir beispielhaft dargestellt, wie die Verbindung zwischen Kundenorientierung eines Mitarbeiters und der Befriedigung seiner Bedürfnisse geschaffen werden kann.

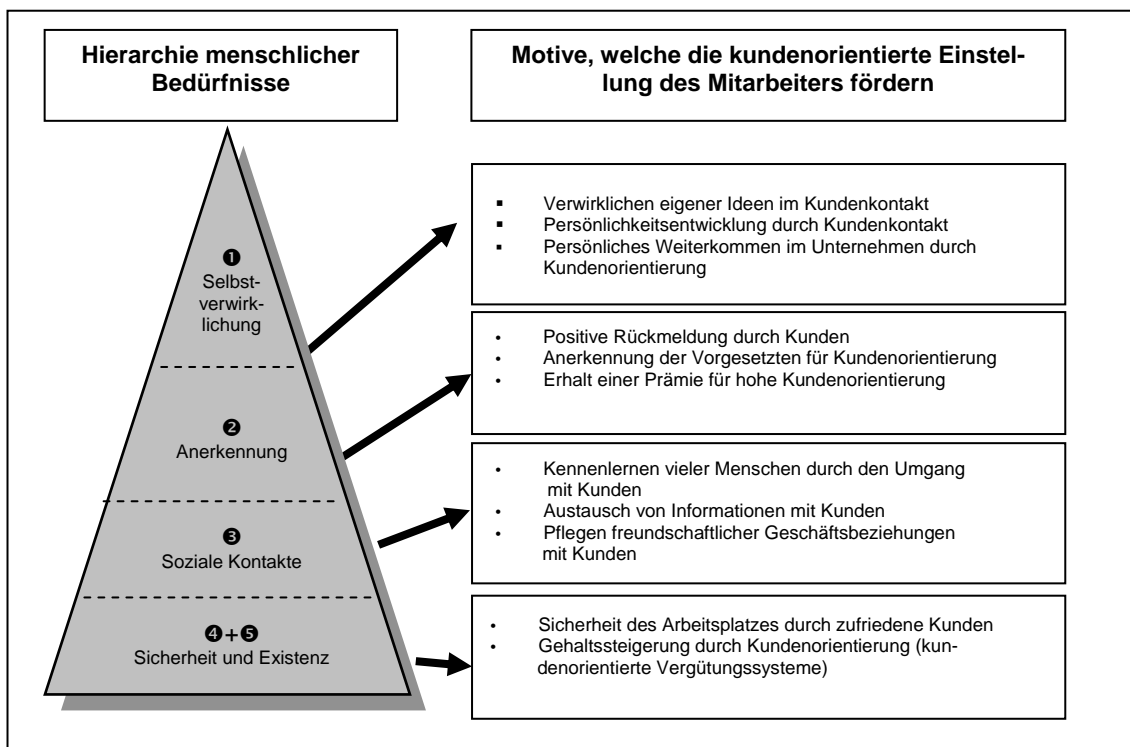


Abbildung 5: Bedürfnisse der Mitarbeiter im Zusammenhang mit Kundenorientierung

3.2 Persönliches Ressourcen-Management: Die stillen Ressourcen des Menschen

Eine weitere Schlüsselgröße für die kundenorientierte Einstellung ist die **Erfahrung im Umgang mit Kunden**. Insbesondere in schwierigen Situationen im Kundenkontakt

fühlen sich Mitarbeiter vielfach persönlich angegriffen und bauen über kurz oder lang ein regelrechtes „Feindbild Kunde“ auf.

Der Vermeidung bzw. dem Abbau dieses negativen Kundenverständnisses wirken wir durch Coaching zum persönlichen **Ressourcen-Management** entgegen. Dabei geht es im Kern darum, daß der Mitarbeiter gewisse persönliche Ressourcen aufbaut, um negative Erfahrungen im Kundenkontakt besser zu verarbeiten. Diese persönlichen Ressourcen können bei dem Mitarbeiter selbst (psychische und körperliche Verfassung) oder im sozialen Umfeld (Kollegen, Freunde usw.) liegen. Die Grundidee dieses auf psychologischen Erkenntnissen basierenden Ansatzes ist, daß Mitarbeiter mit negativen Erfahrungen besser umgehen können, wenn sie mit sich selbst im Reinen sind. Ein Mitarbeiter, der diese Ressourcen regelrecht heruntergewirtschaftet hat, ist in der Regel angespannter und verkraftet einen schwierigen Kunden weniger gut als ein Mitarbeiter, der in einem gesunden Maße über diese Ressourcen verfügt.

Innerhalb des Coaching-Prozesses (vgl. zur Durchführung und zu Coaching-Techniken ausführlich Homburg/Stock 2000) gibt es verschiedene Ansatzpunkte innerhalb der persönlichen Ressourcen, die in Abbildung 6 dargestellt sind.

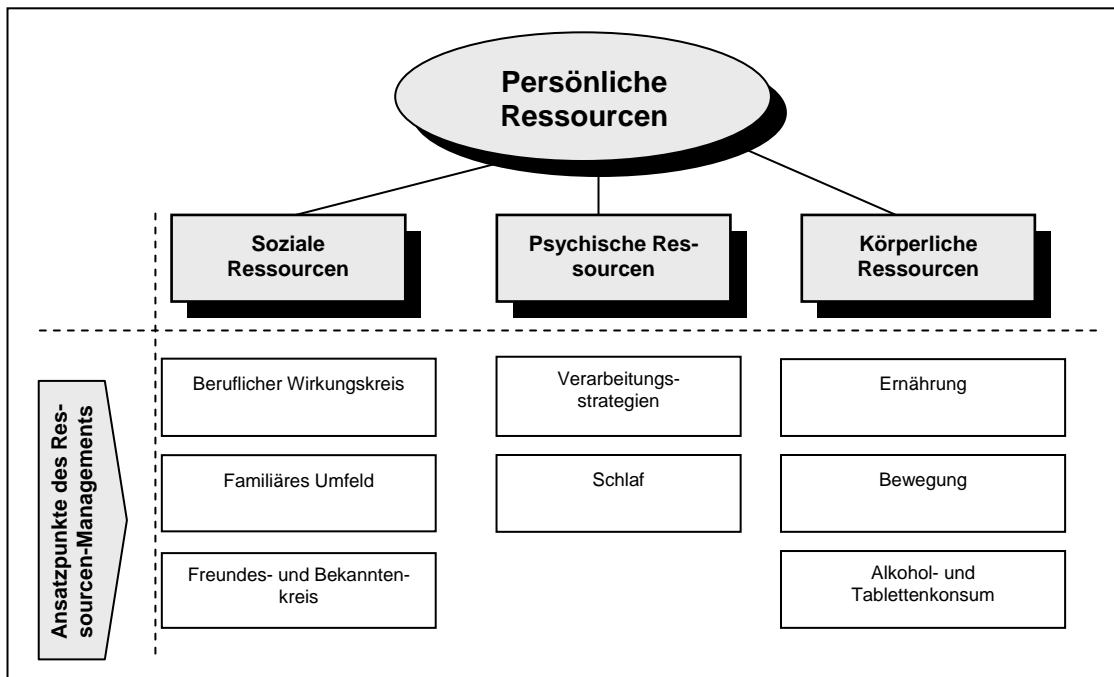


Abbildung 6: Ansatzpunkte des Ressourcen-Managements

3.3 Kundenorientierung erfordert Persönlichkeit

Neben der Motivation zu Kundenorientierung und den Erfahrungen im Kundenkontakt sind gewisse **Persönlichkeitsmerkmale** erforderlich, damit ein Mitarbeiter eine posi-

ve Einstellung gegenüber seinen Kunden aufbaut. An dieser Stelle könnte der Einwand erfolgen, daß sich die Persönlichkeit über die Lebensdauer eines Menschen hinweg entwickelt hat und demzufolge nicht im Rahmen des Unternehmensumfeldes veränderbar ist. Dieser Einwand ist teilweise berechtigt. Es geht hier auch nicht darum, aus einem „Elefanten einen Schmetterling“ zu machen. Dennoch können bereits vorhandene Persönlichkeitsmerkmale ausgebaut und durch den Vorgesetzten unterstützt werden, ohne den Mitarbeiter in seinem Wesen zu verändern.

Auf die Veränderung der Persönlichkeitsmerkmale kann innerhalb eines Coaching-Prozesses zur **Persönlichkeitsentwicklung** eingewirkt werden. Dabei steht die Förderung von drei Persönlichkeitsmerkmalen im Mittelpunkt, welche die kundenorientierte Einstellung beeinflussen: Selbstwertgefühl, Einfühlungsvermögen und Kontaktfreude. Die hohe Ausprägung dieser Merkmale ist Voraussetzung dafür, daß der Mitarbeiter langfristig eine positive Denkhaltung gegenüber Kunden aufbauen kann. Zu allen drei Persönlichkeitsmerkmalen werden umfassende Maßnahmen durchgeführt.

Als Beispiel wollen wir an dieser Stelle ein Instrument zur Steigerung des Selbstwertgefühls vorstellen: die Vierfelder-Matrix zum Selbstwertgefühl. Mit Hilfe dieses Instruments werden im Rahmen des Coaching-Prozesses die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters analysiert und in Bezug auf ihre Veränderbarkeit systematisiert. Darauf aufbauend werden Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung abgeleitet. Das Instrument sowie die grundlegenden Empfehlungen sind in Abbildung 7 dargestellt.

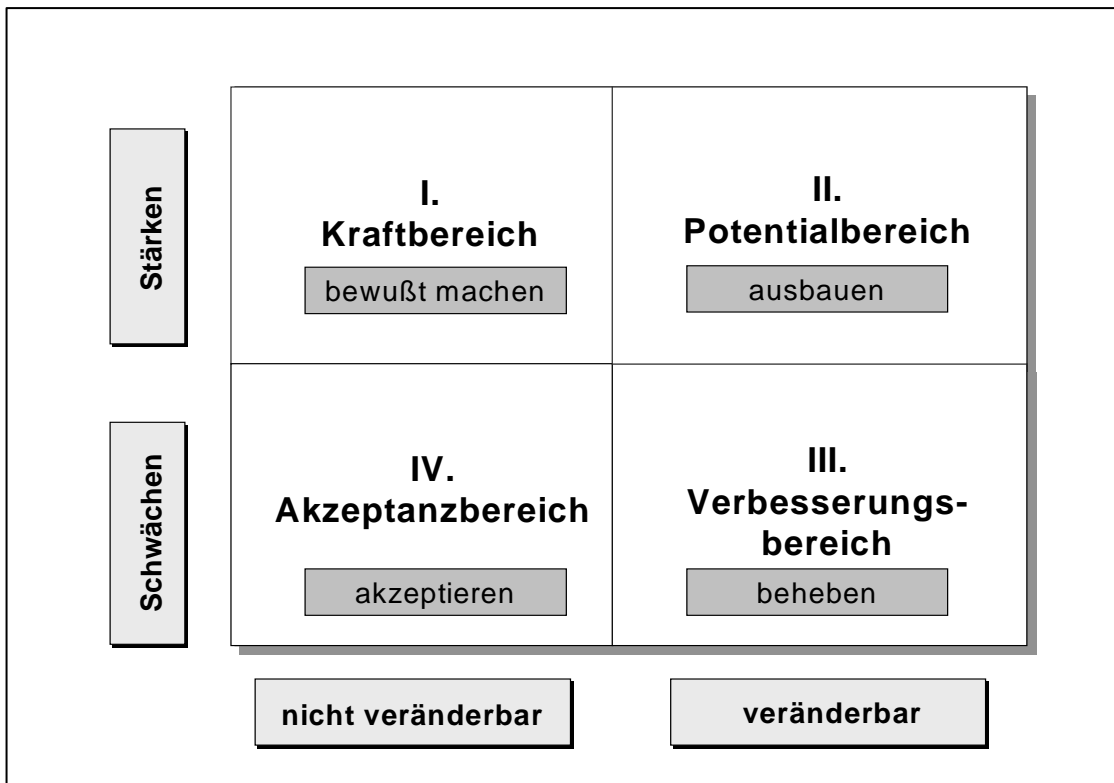


Abbildung 7: Vierfelder-Matrix des Selbstwertgefühls

Im ersten Bereich, dem **Kraftbereich**, sind solche Stärken angesiedelt, die unveränderbar sind (d.h. sie sind nicht ausbaubar und können auch nicht verloren werden). Aus dem Bewußtsein um diese Stärken können Mitarbeiter Kraft schöpfen. Dieser Bereich wird von Menschen mit geringem Selbstwertgefühl häufig übersehen.

Neben dem Bewußtmachen der eigenen Stärken ist eine weitere Maßnahme zur Steigerung des Selbstwertgefühls der gezielte Ausbau von (veränderbaren) Stärken (vgl. den **Potentialbereich** in Abbildung 7).

Der dritte Bereich ist der **Verbesserungsbereich**. Hier sind Faktoren angesiedelt, die zwar Schwächen des Mitarbeiters darstellen, aber veränderbar sind.

Schließlich sind Schwächen, die nicht veränderbar sind, im **Akzeptanzbereich** angesiedelt. Hierbei handelt es sich zumeist um negative Tatsachen aus der Vergangenheit (Mißerfolge, Niederlagen usw.) oder Merkmale, die bereits seit langer Zeit vorliegen (geringe Körpergröße, Sprachfehler usw.). Die eigene Kenntnis darüber, daß an diesen Schwächen nichts mehr zu ändern ist, wirkt sich besonders negativ auf das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters aus.

Die in Abbildung 7 dargestellte Vierfelder-Matrix ist ein Systematisierungsinstrument für die Erstellung eines persönlichen Stärken-Schwächen-Profiles des Mitarbeiters. Die Erarbeitung eines solchen Profils stützt sich auf die Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Stärken habe ich?
- Welche Schwächen habe ich?
- Inwieweit sind die einzelnen Stärken und Schwächen veränderbar?

Das resultierende Stärken-Schwächen-Profil kann anhand der Vierfelder-Matrix dargestellt werden. Wichtig ist es, daß der Vorgesetzte bei der Erarbeitung eines solchen Stärken-Schwächen-Profiles darauf hinarbeitet, daß alle vier Felder der Matrix belegt sind.

3.4 Führungsverhalten: Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken

Neben verschiedenen Einflußgrößen, die in den Mitarbeitern selbst begründet liegen, ist das **kundenorientierte Führungsverhalten** des Vorgesetzten eine entscheidende Schlüsselgröße dafür, daß die Mitarbeiter Kundenorientierung verinnerlichen. Bei dem Führungsverhalten des Vorgesetzten sind drei Dimensionen entscheidend: Leistungsorientierung, Mitarbeiterorientierung und Kundenorientierung.

Hohe **Leistungsorientierung** des Vorgesetzten ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, daß der Vorgesetzte die Unternehmensziele aktiv und regelmäßig an seine Mitarbeiter kommuniziert und deren Leistungsziele danach ausrichtet. Im Gegensatz zur Leistungsorientierung zeichnet sich die zweite Dimension des Führungsverhaltens - die **Mitarbeiterorientierung** - dadurch aus, daß der Vorgesetzte seinen Mitarbeitern persönliche Wertschätzung entgegenbringt und deren persönliche und berufliche Ziele nach Möglichkeit beachtet. Hohe **Kundenorientierung** des Vorgesetzten zeichnet sich insbesondere dadurch aus, daß der Vorgesetzte Kundenorientierung durch sein eigenes Verhalten vorlebt.

Auch in Bezug auf das kundenorientierte Führungsverhalten vertreten wir die Auffassung, daß dem Einsatz von Maßnahmen eine systematische Messung vorausgehen muß (Management-by-Fact). Auf der Basis psychologischer Erkenntnisse und unserer Erfahrungen in der Unternehmenspraxis haben wir ein systematisches Bewertungsinstrument entwickelt, aus dem in Tabelle 4 beispielhafte Kriterien aufgeführt sind.

Der Vorgesetzte...

Leistungsorientierung:

- ... kommuniziert seinen Mitarbeitern aktiv und regelmäßig die Unternehmensziele.
- ... setzt sich und seinen Mitarbeitern klare Ziele.
- ... bewertet regelmäßig den Grad der Zielerreichung seiner Mitarbeiter.
- ... konzentriert sich auf die wichtigsten Aufgaben.
- ... delegiert Aufgaben in sinnvoller Weise an seine Mitarbeiter weiter.

Mitarbeiterorientierung:

- ... schätzt seine Mitarbeiter persönlich.
- ... nimmt Rücksicht auf die Belange seiner Mitarbeiter.
- ... legt Wert auf gute zwischenmenschliche Beziehungen zu seinen Mitarbeitern.
- ... macht es den Mitarbeitern leicht, frei und unbefangen mit ihm zu reden.

Kundenorientierung:

- ... lebt Kundenorientierung vor.
- ... richtet die Ziele der Mitarbeiter an Kundenorientierung aus.
- ... erkennt kundenorientierte Verhaltensweisen seiner Mitarbeiter an.
- ... spricht mit seinen Mitarbeitern häufig über die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen.

Tabelle 4: Beispielhafte Kriterien zur Messung des kundenorientierten Führungsverhaltens

Im Rahmen der Auswertung und Interpretation der Ergebnisse wird ein Führungsverhaltensprofil erstellt. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß bestimmte Profilstrukturen immer wieder auftreten. Diese haben wir in Abbildung 8 dargestellt.

Sind bei einem Vorgesetzten die Leistungs- und Mitarbeiterorientierung hoch, die Kundenorientierung hingegen gering ausgeprägt, so sprechen wir von dem **internen Optimierer**. Der Vorgesetzte bewirkt durch sein insgesamt kooperatives Verhalten eine relativ hohe Motivation seiner Mitarbeiter und fördert dadurch die Bereitschaft zu Kundenorientierung. Die Kundenorientierung wird jedoch weder durch den Vorgesetzten vorgelebt, noch explizit in seinem Verantwortungsbereich gefördert. Der Fokus liegt hier demzufolge auf der Optimierung der internen Prozesse, wohingegen Kundenorientierung weitgehend vernachlässigt wird.

Ein weiterer Führungstyp, der leider immer noch relativ häufig in Unternehmen anzutreffen ist, ist der **Treter**. Dieser Vorgesetzte legt nahezu ausschließlichen Wert auf Leistungen, die quantitativ meßbar sind. Weichen Faktoren wie Mitarbeiter- und Kundenorientierung kann der Vorgesetzte hingegen wenig abgewinnen. Bei diesem Führungsverhalten ist es für die Mitarbeiter nahezu unmöglich, Kundenorientierung zu verinnerlichen oder gar zu leben.

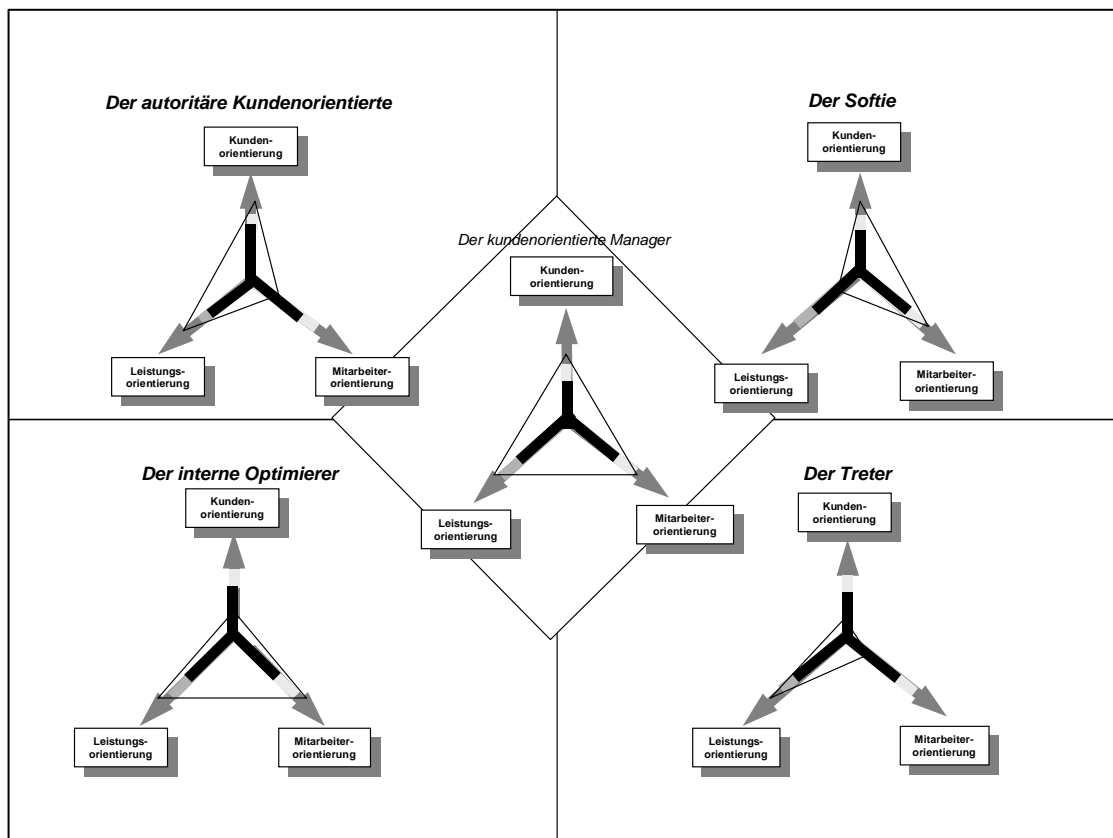


Abbildung 8: Typische Profile des Führungsverhaltens

Das für die Kundenorientierung förderlichste Verhalten legt der **kundenorientierte Manager** an den Tag, bei dem alle drei Dimensionen hoch ausgeprägt sind. Neben dem Einnehmen einer gewissen Vorbildfunktion durch eigene Kundenorientierung vereinbart der Vorgesetzte regelmäßig Ziele im Zusammenhang mit Kundenorientierung mit seinen Mitarbeitern. Diese Ziele haben motivierenden Charakter, da die Mitarbeiter ihre eigenen Interessen darin wiederfinden.

Das kundenorientierte Führungsverhalten hat hier einen besonderen Stellenwert, da es in zweierlei Hinsicht auf die kundenorientierte Einstellung des Mitarbeiters einwirkt: Zum einen direkt und zum anderen indirekt dadurch, daß der Vorgesetzte durch sein Führungsverhalten ebenfalls einen Einfluß auf die Motivation, den Umgang mit negati-

ven Erfahrungen im Kundenkontakt sowie die Persönlichkeit des Mitarbeiters nehmen kann (vgl. die gekrümmten Pfeile in Abbildung 4).

Das geeignete Instrument in diesem Bereich ist der **Führungsverhaltens-Workshop**. In diesem Workshop werden die drei Dimensionen des kundenorientierten Führungsverhaltens, deren Messung sowie Maßnahmen zur Verbesserung behandelt (vgl. hierzu ausführlich Homburg/Stock 2000).

Zur Steigerung der Mitarbeiterorientierung haben sich insbesondere folgende Maßnahmen als wirksam erwiesen:

- Führen regelmäßiger Gespräche mit den Mitarbeitern über ihre Arbeitsinhalte, ihre Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsumfeld sowie ihre persönliche Entwicklung im Unternehmen.
- Praktizieren des Prinzips der offenen Tür und dadurch erleichterter Informationsaustausch mit den Mitarbeitern.
- Management-by-Walking-Around, d.h. informeller Austausch mit den Mitarbeitern durch regelmäßiges Aufsuchen der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz.
- Unternehmen regelmäßiger gemeinsamer Aktivitäten des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern (Ausflüge, Weihnachtsfeiern usw.).

Die zweite zentrale Dimension des Führungsverhaltens, die Leistungsorientierung eines Vorgesetzten, kann durch folgende Maßnahmen gefördert werden:

- Übertragen von möglichst in sich geschlossenen Aufgaben, für deren reibungsloses Erfüllen die Mitarbeiter verantwortlich sind.
- Gleichzeitiges Übertragen der Verantwortung und Entscheidungskompetenz bei der Delegation von Aufgaben.
- Einsetzen und Fördern der Mitarbeiter entsprechend ihren fachlichen Stärken.
- Festlegen von klar umrissenen Leistungszielen in Verbindung mit Terminen zur Leistungserfüllung.
- Systematisches Bewerten der Leistungserfolge im Rahmen von Mitarbeitergesprächen.

Wie bereits dargestellt, spiegelt sich das kundenorientierte Führungsverhalten zum einen in eigenem Vorleben von Kundenorientierung und zum anderen durch das Fokussieren der Kundenorientierung im eigenen Verantwortungsbereich wider. Kundenorientierung kann durch folgende Maßnahmen gefördert werden:

- Definition und Umsetzung systematischer (und für die Mitarbeiter sichtbarer) Verhaltensweisen, die Kundenorientierung signalisieren.
- Starke Gewichtung von Kundenorientierung in Zielgesprächen mit Mitarbeitern.
- Systematisierung der Anerkennung für hohe Kundenorientierung der Mitarbeiter.

Bislang ging es ausschließlich um die Steigerung der kundenorientierten Einstellung. Dies ist jedoch lediglich der halbe Weg zur nachhaltigen Kundenorientierung der Mitarbeiter. Die zweite Hälfte stellt das kundenorientierte Verhalten dar. Auf die Facetten des kundenorientierten Verhaltens sowie dessen Veränderung gehen wir im folgenden Abschnitt ausführlich ein.

4. Kundenorientierung geht beim Verhalten weiter

Bei der Steigerung des kundenorientierten Verhaltens setzten wir - ebenso wie bei der kundenorientierten Einstellung - an den zentralen Einflußgrößen an. Diese sind in Abbildung 9 dargestellt. Gleichzeitig vermittelt diese Abbildung auch einen Überblick der zentralen Instrumente zur Steigerung des kundenorientierten Verhaltens, die wir in diesem Abschnitt behandeln.

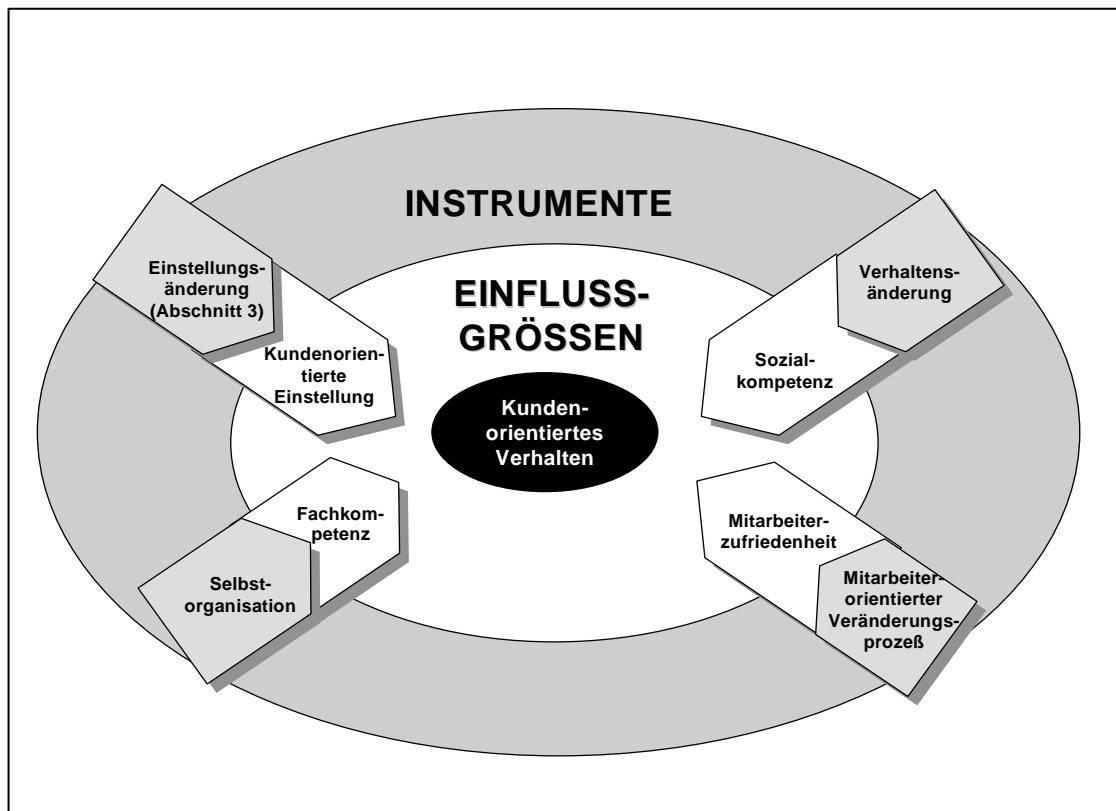


Abbildung 9: Einflußgrößen des kundenorientierten Verhaltens und Instrumente zur Steigerung

Die wichtigste Einflußgröße des kundenorientierten Verhaltens ist die **kundenorientierte Einstellung**. Die Veränderung der kundenorientierten Einstellung wurde bereits in Abschnitt 3 behandelt. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, daß die Anwendung der dort behandelten Instrumente *indirekt* auch einen Beitrag zur Steigerung des kundenorientierten Verhaltens leistet.

4.1 Sozialkompetenz als Schlüssel zum kundenorientierten Verhalten

Eine weitere wichtige Einflußgröße des kundenorientierten Verhaltens ist die **Sozialkompetenz** im Kundenkontakt. Bei der Sozialkompetenz geht es im Kern um zwei Dinge:

1. *Wahrnehmungsfähigkeit*: Hierunter wird die Fähigkeit des Mitarbeiters verstanden, die verbalen Informationen und nicht-verbale Signale des Kunden wahrzunehmen. Konkret geht es hierbei um das Wahrnehmen der gesprochenen Worte durch aktives Zuhören und das Verstehen nicht-verbaler Signale durch bewußtes Beobachten sowie das Erkennen des Kundentyps.
2. *Kommunikationsfähigkeit*: Im Mittelpunkt stehen hierbei Aspekte wie kundenorientierte Sprache, der Umgang mit Widerständen, aber auch die Gestaltung des Gesprächsverlaufs.

Zur Steigerung der Sozialkompetenz setzen wir an sechs Faktoren an, die für den Erfolg des Kundenkontaktes entscheidend sind (vgl. Abbildung 10).

Eine der wichtigsten Facetten ist das **aktive Zuhören und Beobachten**. Hierbei geht es im Kern darum, einerseits die Aussagen des Kunden vollständig aufzunehmen und andererseits die nicht-verbale Signale, die der Kunde durch seine Körpersprache aussendet, zu erkennen. Die beobachtbaren Signale können jedoch nur eine wertvolle Ergänzung zum aktiven Zuhören darstellen, nicht aber einen Ersatz bieten.

Bei dem **Erkennen des Kundentyps** geht es darum, relativ schnell im Kundenkontakt den Persönlichkeitstyp des Kunden herauszufinden (Redseliger, Positiver usw.) und entsprechend mit diesen Kunden umzugehen. Wir haben die Erfahrung gemacht, daß man mit unterschiedlichen Kundentypen jeweils in anderer Weise umgehen sollte, um dadurch besser deren Bedürfnissen gerecht zu werden. Beispielsweise ist auf einen eher schüchternen Kunden völlig anders einzugehen als auf einen redseligen Kunden.

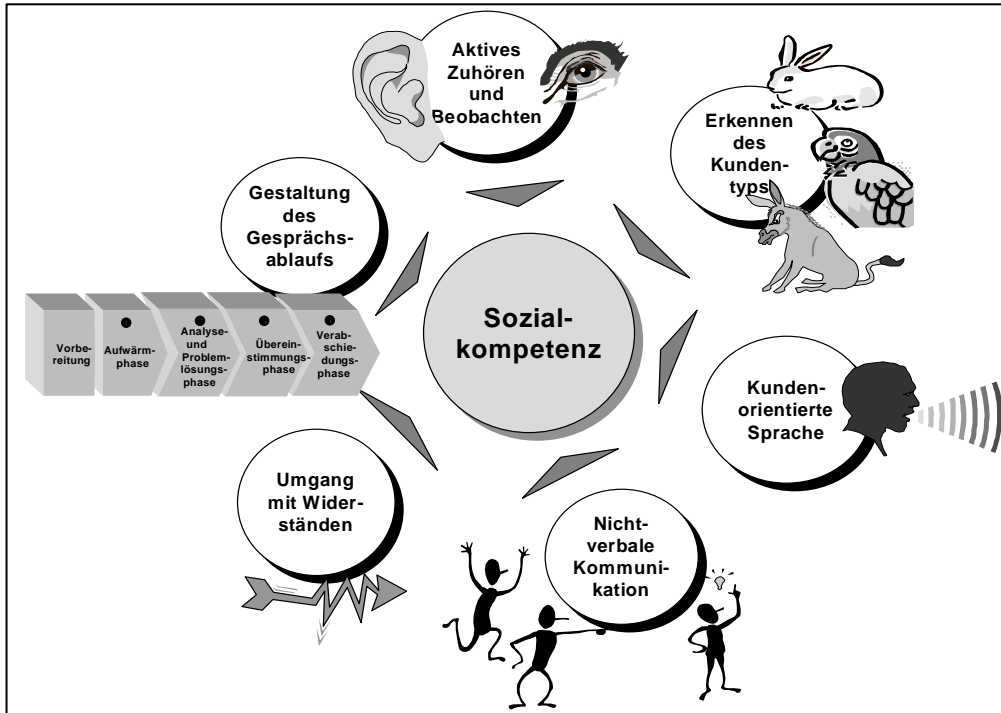


Abbildung 10: Facetten der Sozialkompetenz im Überblick

Während es bei den zuvor genannten Facetten der Sozialkompetenz um die Wahrnehmung der Signale des Kunden ging, konzentrieren sich die weiteren Facetten auf die Kommunikation des Mitarbeiters mit dem Kunden.

Bei der **kundenorientierten Sprache** geht es im Kern darum, die eigene Sprache so zu gestalten, daß die Botschaft in der gewünschten Form bei dem Kunden ankommt. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, daß es hierbei insbesondere auf Aspekte wie Einfachheit und Verständlichkeit, aber auch Lösungsorientierung in der Sprache, ankommt.

Eine weitere Facette der Sozialkompetenz ist die **nicht-verbale Kommunikation**. Hierbei geht es um das bewußte Gestalten von vier Bereichen: Körperhaltung/-bewegung, Gestik/Mimik sowie nicht-verbale Kommunikation am Telefon. Das bewußte Gestalten dieser (zumeist unbewußt ablaufenden) Bereiche leistet einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Kundengesprächs.

Beim **Umgang mit Widerständen** geht es um Verhaltensweisen, mit deren Hilfe auf Widerstände von Kunden reagiert werden kann (z.B. Puffermethode). Darüber hinaus kann durch Anwendung bestimmter Techniken (z.B. Bumerangmethode) der Widerstand des Kunden auch in ein positives Argument umgewandelt werden.

Bei der erfolgreichen **Gestaltung des Gesprächsverlaufes** konzentrieren wir uns auf die Vorbereitung und Durchführung. Bei der Vorbereitung, deren Bedeutung für den

Gesprächserfolg häufig unterschätzt wird, sollte man sich auf die eigenen Gesprächsziele, die Bedürfnisse des Kunden sowie wirksame Argumente konzentrieren.

Wenn wir diese Facetten in Unternehmen diskutieren, werden wir häufig gefragt, ob diese Dinge nicht einfach mit dem gesunden Menschenverstand gemeistert werden können. Dieser Aussage stimmen wir nur zum Teil zu. Richtig ist sicher, daß es sich hier um relativ plausible Dinge handelt, die offensichtlich auf den Erfolg des Kundenkontaktes wirken. Gerade diese Tatsache führt jedoch häufig dazu, daß diese Bereiche von vielen Mitarbeitern unterschätzt werden. So konnten wir in der Praxis immer wieder massive Defizite bei diesen sechs Facetten der Sozialkompetenz feststellen – übrigens auch bei sehr exponierten Managern. Deshalb ist das Trainieren dieser Fähigkeiten besonders wichtig.

4.2 Selbstorganisation: Das Chaos besiegen

Die dritte Einflußgröße auf das kundenorientierte Verhalten ist die **Fachkompetenz**. Sie umfaßt im wesentlichen zwei Bereiche:

1. *Fachspezifische Kenntnisse*: Hierzu gehören je nach Aufgabe gewisse Kenntnisse über die eigenen Produkte, sonstige technische Aspekte, betriebswirtschaftliche Sachverhalte, Prozesse im Unternehmen sowie Kenntnisse über den Bedarf der Kunden. Im Firmenkundengeschäft ist es darüber hinaus von Bedeutung, daß ein Mitarbeiter die Produkte und Prozesse der Kunden kennt.
2. *Selbstorganisation*: Hierunter wird die Fähigkeit verstanden, die eigene Arbeitsweise reibungslos und effizient zu gestalten. Diese Fähigkeit führt zu einer hohen Zuverlässigkeit und schnellen Reaktionsfähigkeit gegenüber den Kunden.

In unserem Konzept konzentrieren wir uns auf die Selbstorganisation. Die Fachkompetenz ist Gegenstand von spezifischen Fachseminaren und Weiterbildungsprogrammen. Die Anforderungen in diesem Bereich sind hochgradig unternehmens- und aufgabenspezifisch und können daher hier nicht behandelt werden.

Als Ansatzpunkte zur Verbesserung der Selbstorganisation haben wir fünf Kernbereiche identifiziert, welche die organisatorischen Fähigkeiten eines Mitarbeiters ausmachen (vgl. Abbildung 11).

Der **konzeptionelle Arbeitsstil** ist insbesondere dadurch gekennzeichnet, daß die Mitarbeiter sich selbst Leistungsziele setzen, diese nach ihrer Priorität verfolgen und ihren Tagesablauf bewußt planen.

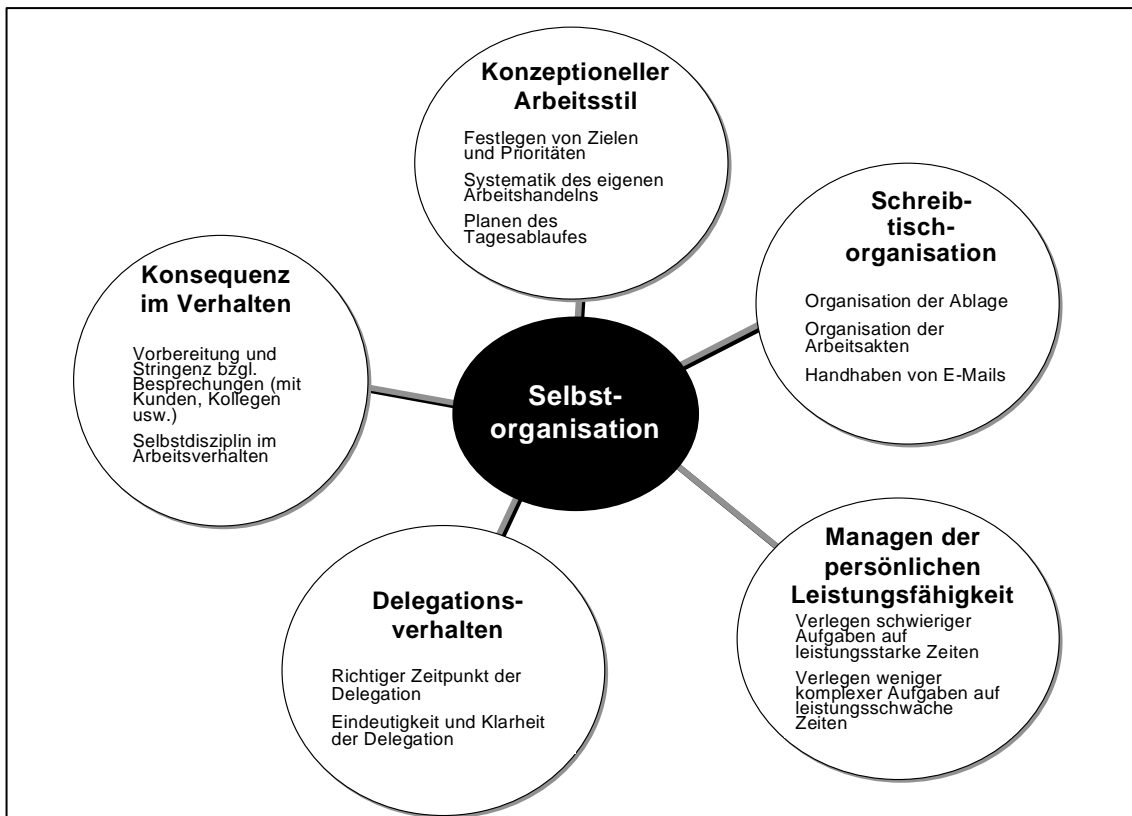


Abbildung 11: Kernbereiche der Selbstorganisation

Die **Systematik der Schreibtischorganisation** zeichnet sich insbesondere durch den schnellen Zugriff auf benötigte Unterlagen sowie eine funktionierende Ablage aus.

Ein weiterer Bereich der Selbstorganisation umfaßt das **Managen der persönlichen Leistungsfähigkeit**, die zu verschiedenen Tages- (und Nachtzeiten) unterschiedlich hoch ist. Hierbei geht es darum, die zu erledigenden Arbeitsaufgaben und Termine entsprechend der täglichen Leistungsfähigkeit zu verteilen. Beispielsweise sollten schwierige Aufgaben eher auf den Morgen gelegt werden, während leichtere Aufgaben eher am Nachmittag erledigt werden sollten.

Gekonntes **Delegieren** zeichnet sich insbesondere dadurch aus, daß der Vorgesetzte zum einen erkannt hat, nicht alles selbst machen zu müssen, und zum anderen klar definierte Aufgabenstellungen rechtzeitig an die geeigneten Mitarbeiter weitergibt.

Der letzte Kernbereich der Selbstorganisation, das **konsequente Verhalten**, drückt sich zum einen in dem Vorbereiten und zielorientierten Führen von Besprechungen (intern oder mit Kunden) aus. Zum anderen subsumieren wir hierunter auch ein gewisses Maß an Selbstdisziplin im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten (vs. endloses Lamentieren über Dinge im Unternehmen, die falsch laufen oder private Angelegenheiten anderer Kollegen).

4.3 Durch zufriedene Mitarbeiter die Kunden begeistern

Die vierte Einflußgröße auf das kundenorientierte Verhalten ist die **Mitarbeiterzufriedenheit**. Nur wirklich zufriedene Mitarbeiter sind in der Lage, die Kunden durch ihr Verhalten zu begeistern. Andererseits ist darauf hinzuweisen, daß Unzufriedenheit immer ausstrahlt. Selbst wenn ein Mitarbeiter, der mit seinem Arbeitsumfeld unzufrieden ist, sich vornimmt, den Kunden dies nicht merken zu lassen, wird seine Unzufriedenheit sich auf sein Verhalten (Wortwahl, Körpersprache usw.) im Kundenkontakt auswirken.

Wir vertreten auch in Bezug auf die Mitarbeiterzufriedenheit die Auffassung, daß nur Dinge, die systematisch gemessen werden, letztendlich auch gemanagt werden können (Management-by-Fact).

In der Psychologie wurden zahlreiche standardisierte Instrumente zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit entwickelt. Die praktische Erfahrung hat jedoch gezeigt, daß diese standardisierten Instrumente lediglich als Grundgerüst herangezogen werden können, das auf die spezielle Unternehmenssituation anzupassen ist. In Tabelle 5 sind beispielhafte Kriterien zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit aufgeführt.

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen für Sie zu?
■ Ich bin mit meiner Arbeit alles in allem zufrieden.
■ Meine Arbeit macht mir Spaß.
■ Ich habe ein gutes Verhältnis zu meinem Vorgesetzten.
■ Wir haben einen guten Zusammenhalt unter den Kollegen.
■ Meine Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz, Arbeitszeit usw.) sind sehr gut.
■ Ich spreche bei anderen Personen (Kunden, Bekannten usw.) positiv über dieses Unternehmen.
■ Ich ermutige andere Personen (Freunde, Bekannte usw.), von diesem Unternehmen Leistungen zu beziehen.
■ Ich beabsichtige nicht, die Arbeitsstelle zu wechseln.
■ Ich wäre auch bereit, in anderen Bereichen dieses Unternehmens zu arbeiten.

Tabelle 5: Beispielhafte Kriterien zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität

Eng verbunden mit dem Begriff Mitarbeiterzufriedenheit, der das Befinden des Mitarbeiters im Unternehmen charakterisiert, ist die Loyalität des Mitarbeiters zum Unternehmen. Zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit greifen wir daher auf die Kategorisierung von Homburg/Werner (1998) zurück, die in der Praxis inzwischen breite Anwendung gefunden hat. In dem Konzept werden die beiden Dimensionen Mitarbeiterzu-

friedenheit und Mitarbeiterloyalität als wesentliche Voraussetzungen für Kundenorientierung betrachtet.

Hohe **Zufriedenheit** der Mitarbeiter zeichnet sich insbesondere dadurch aus, daß die Mitarbeiter insgesamt eine positive Einstellung zu ihrem Arbeitsumfeld haben. Hohe **Loyalität** der Mitarbeiter ist dadurch gekennzeichnet, daß die Mitarbeiter sich an das Unternehmen gebunden fühlen. In dem Konzept werden durch die Gegenüberstellung der beiden Dimensionen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität vier Arbeitertypen unterschieden (vgl. Abbildung 12).

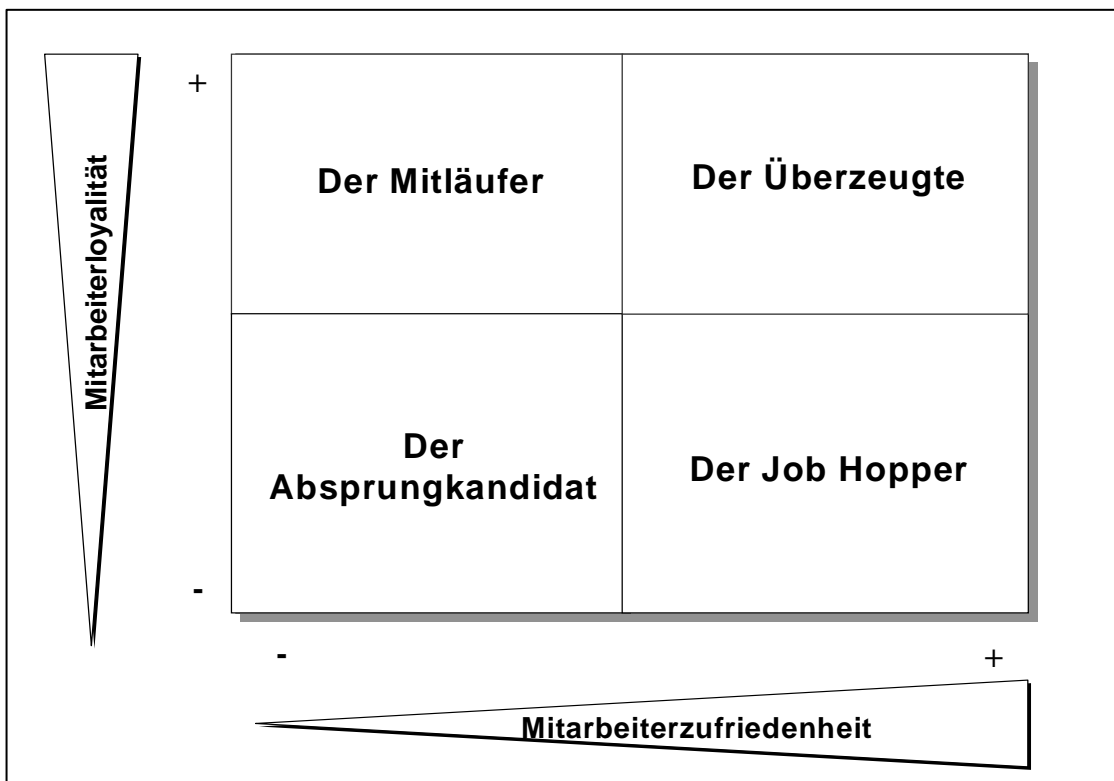


Abbildung 12: Arbeitertypen in Abhängigkeit von der Zufriedenheit und der Loyalität

Mitarbeiter, die gleichzeitig hohe Zufriedenheit und hohe Loyalität aufweisen, bezeichnen wir als **Überzeugte**. Aufgrund ihrer hohen Zufriedenheit sind diese Mitarbeiter bereit, eigenverantwortlich zu handeln und überdurchschnittlichen Einsatz zu erbringen.

Der gegenteilige Typ ist der sogenannte **Absprungkandidat**, der unterdurchschnittlich zufrieden und loyal ist. Die derzeitige Tätigkeit wird nur beibehalten, bis eine andere Alternative zur Verfügung steht.

Bei dem **Mitläufer**, bei dem die Loyalität hoch und die Zufriedenheit relativ gering ist, beruht die Loyalität in erster Linie darauf, daß die Mitarbeiter sich an bestimmte Unter-

nehmensgegebenheiten (Arbeitsbedingungen, Bezahlung usw.) gewöhnt haben. Die Unzufriedenheit ist darauf zurückzuführen, daß in Bezug auf Aspekte des Arbeitsumfeldes, welche die Begeisterung fördern (Arbeitsinhalt usw.) eine gewisse Routine eingetreten ist. Auch die persönliche Entwicklung im Unternehmen ist zumeist am oberen Ende der Möglichkeiten angelangt.

Ein gerade in jungen Unternehmen häufig anzutreffender Arbeitertyp ist der **Job Hopper**. Dieser Typ Mitarbeiter ist häufig bei Neueinsteigern (Trainees, High-Potentials usw.) anzutreffen, die sich noch in ihrer beruflichen Orientierungsphase befinden. Bei diesen Mitarbeitern stehen Dinge wie Leistungserfolge sowie die persönliche Weiterentwicklung im Vordergrund. Für die geringe Loyalität sind vielfach Defizite verantwortlich, die sich in Aspekten wie relativ geringer Bezahlung oder stark beanspruchenden physischen Arbeitsbedingungen (insbesondere Arbeitszeiten) sowie relativ hohem Konkurrenzdruck unter Kollegen widerspiegeln. Die Tätigkeit im Unternehmen wird lediglich zur Erreichung eines übergeordneten Zieles (erste Berufserfahrung in einem renommierten Unternehmen, Abschluß usw.) und somit als Sprungbrett für eine später angestrebte Stelle bzw. Position angesehen.

Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit wird im Rahmen eines systematischen Veränderungsprozesses vollzogen. Im Rahmen dieses Prozesses werden vier Stufen unterschieden (vgl. Abbildung 13).

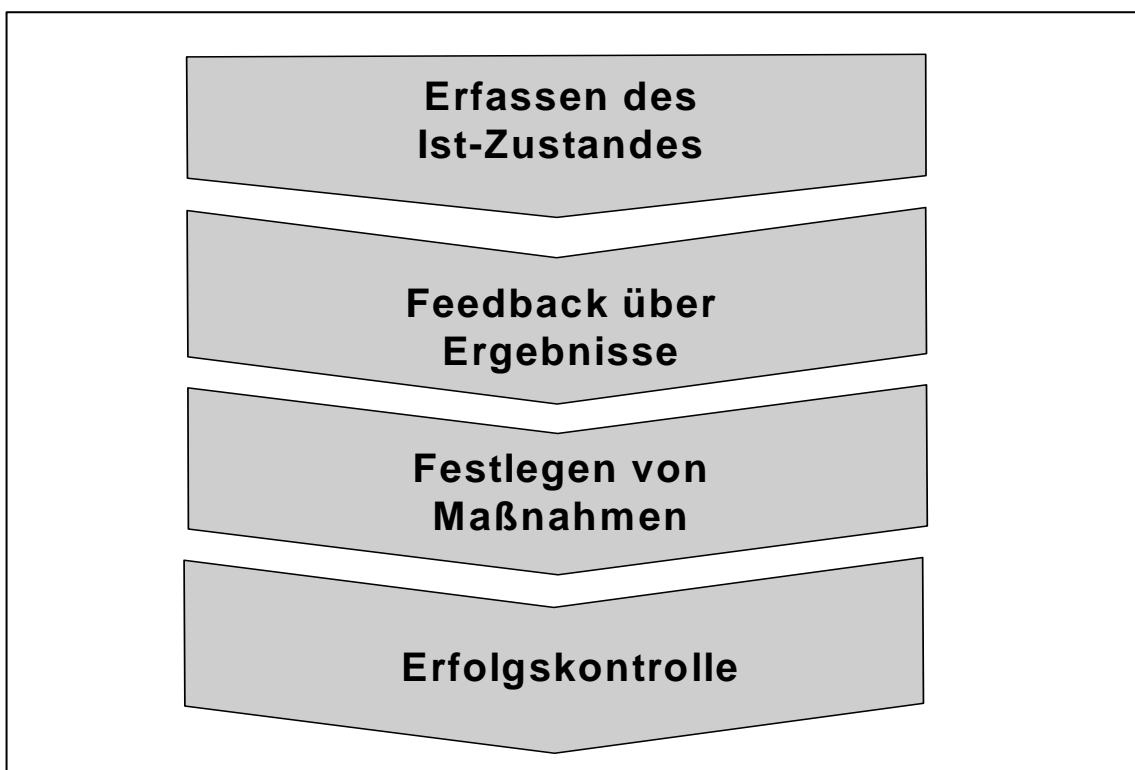


Abbildung 13: Prozeß zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Der Prozeß zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit beginnt mit der Erfassung des Ist-Zustandes. Hierbei geht es darum, die Mitarbeiterzufriedenheit systematisch zu messen. Im Anschluß an die Messung der Zufriedenheit werden die Ergebnisse anhand der Zufriedenheits-Loyalitäts-Matrix (vgl. Abbildung 12) interpretiert.

Die zweite Phase des Veränderungsprozesses beinhaltet das Feedback der Befragungsergebnisse an die Betroffenen. Hierbei ist festzustellen, was an wen in Bezug auf die Befragungsvorbereitung und -durchführung bekannt gegeben wird.

Der Umgang mit den gewonnen Erkenntnissen aus der Mitarbeiterbefragung steht bei der Festlegung von Maßnahmen im Vordergrund. Bei der Mitarbeiterzufriedenheit reichen die Ansatzpunkte vom Ausbau der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen bis hin zur Steigerung der persönlichen Anerkennung, Verantwortung und Selbstverwirklichung. Bei der Mitarbeiterloyalität wird der Schwerpunkt der Maßnahmen auf die Gestaltung einer langfristigen Perspektive der Mitarbeiter im Unternehmen gesetzt.

Die vierte und letzte Phase innerhalb des Veränderungsprozesses beinhaltet die Erfolgskontrolle. In dieser Phase geht es darum, die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen zu überprüfen. Dies kann insbesondere erfolgen durch Wiederholungsmessungen, persönliche Gespräche mit Mitarbeitern sowie durch die Befragung der Kunden.

5. Zusammenfassung

In dem hier vorgestellten Ansatz für Führungskräfte wird ein umfassendes Spektrum von Maßnahmen vorgestellt, die sich im Kern auf zwei Dinge konzentrieren: die Steigerung der kundenorientierten Einstellung und des kundenorientierten Verhaltens einzelner Mitarbeiter.

Mitarbeiter mit einer hohen kundenorientierten Einstellung zeichnen sich dadurch aus, daß sie Kundenorientierung in ihrer Denkhaltung verinnerlicht haben, weil sie insbesondere einen persönlichen Nutzen für sich darin erkannt haben. Werden die Verhaltensweisen gegenüber den Kunden (Aktives Zuhören, Sprache, Umgang mit Widerständen usw.) noch derart gestaltet, daß sie die Kundenzufriedenheit fördern, sprechen wir von kundenorientiertem Verhalten.

Zur Steigerung der Kundenorientierung in Einstellung und Verhalten wird Führungskräften ein systematischer Ansatz an die Hand gegeben, der in drei Schritten abläuft:

Im ersten Schritt - der Messung - werden zwei Instrumente vorgestellt, mit denen Führungskräfte eine systematische Bewertung der kundenorientierten Einstellung sowie des kundenorientierten Verhaltens ihrer Mitarbeiter vornehmen können. Wir folgen hierbei

dem Grundsatz, daß nur Dinge, die gemessen werden können, letztendlich auch gemagt werden können (Management-by-Fact).

Wurden Defizite in der Kundenorientierung festgestellt, schließt sich im zweiten Schritt die Steigerung der kundenorientierten Einstellung an. Hierbei wird an den zentralen Einflußgrößen angesetzt: Motivation, Erfahrungen im Kundenkontakt, Persönlichkeitsmerkmale und kundenorientiertes Führungsverhalten. Für jede Einflußgröße werden Maßnahmen vorgestellt, mit deren Hilfe Führungskräfte die kundenorientierte Einstellung ihrer Mitarbeiter steigern können.

Im Anschluß an die Einstellungsänderung schließt sich im dritten Schritt die Änderung des kundenorientierten Verhaltens an. Dieser Schritt kann sich auch direkt an die Messung (Schritt 1) anschließen, wenn keine Defizite in der kundenorientierten Einstellung festgestellt wurden. Auch bei dieser Größe wird an den zentralen Einflußgrößen angesetzt. Neben der kundenorientierten Einstellung sind die Sozialkompetenz, Fachkompetenz und Mitarbeiterzufriedenheit die zentralen Einflußgrößen des kundenorientierten Verhaltens. Hinsichtlich jeder Einflußgröße wird eine Toolbox von Maßnahmen vorgestellt, mit deren Hilfe letztendlich das kundenorientierte Verhalten verbessert werden kann.

In diesem Beitrag haben wir einen Ansatz vorgestellt, der Führungskräften einen systematischen Zugang zur Steigerung der Kundenorientierung ihrer Mitarbeiter ermöglicht. Wir sind davon überzeugt, daß viele Unternehmen ihre Potentiale bei den „harten Faktoren“ der Kundenorientierung mittlerweile weitgehend ausgeschöpft haben. Im Gegensatz hierzu existiert vielerorts bei den „weichen Faktoren“ noch viel Verbesserungspotential. Die besten Produkte und Dienstleistungen hochgradig kundenorientierter Organisationsstrukturen und perfekte Kundeninformationssysteme werden letztlich nicht zur Kundenbindung beitragen, wenn im Kundenkontakt Mitarbeiter mit fehlender kundenorientierter Einstellung, mangelnder Sozialkompetenz oder massiven Kommunikationsdefiziten auftreten. Es ist unsere Hoffnung, daß der neue Ansatz vielen Managern und Unternehmen helfen wird, diese Verbesserungspotentiale bei der Kundenorientierung zu realisieren.

Literatur:

- Homburg, Ch., Stock, R. (2000), Kundenorientierung von Mitarbeitern, Wiesbaden.
Homburg, Ch., Werner, H. (1998), Kundenorientierung mit System: Mit Customer Orientation Management zu profitablen Wachstum, Frankfurt; New York.
Maslow, A. H. (1970), Motivation and Personality, New York.