

BERATUNG + PROJEKTE

Kundenorientierung verbessern - ein kundenorientiertes Unternehmen werden!

Das Management des mittelständisch geprägten Unternehmens mit ca. 900 Mitarbeitern war mit der Kundenorientierung im gesamten Unternehmen unzufrieden. Die Erkenntnis mangelnder externer Kundenorientierung gab den Anlass für das Projekt zur Verbesserung der Kundenorientierung - es fehlte jedoch auch die interne Kundenorientierung.

Das Denken war nach innen gerichtet. Die Mitarbeiter konzentrierten sich auf die reine Verrichtung ihrer eigenen Tätigkeiten. Fehler wurden vertuscht, die Reklamationsquote war unbefriedigend. Die Zusammenarbeit an den Schnittstellen war durch häufige Konflikte und Schuldzuweisungen gekennzeichnet - interne Kundenorientierung war ein Fremdwort, Schornsteindenken beherrschte das Handeln.

Die Geschäftsführung entschloss sich, durch ein Unternehmensprojekt die **Kundenorientierung** nachhaltig zu steigern. Der Auftrag sah vor die Erarbeitung und Umsetzung eines Leitbildes zur Kundenorientierung sowie die Verbesserung der internen Kundenorientierung, was als Ausgangspunkt der Verbesserung der Kundenorientierung des Unternehmens auch zum externen Kunden hin dienen sollte.

Vorgehen

Zunächst wurde im erweiterten Managementkreis mit über 40 leitenden Führungskräften und der Geschäftsführung das Leitbild zur Kundenorientierung für das Unternehmen erarbeitet. Den Schlüsselaussagen des Leitbildes wurden Messkriterien zugeordnet. Das gemeinsam verabschiedete Leitbild zur Kundenorientierung wurde anschließend allen Führungskräften des Unternehmens zur Diskussion gestellt, deren Input eingearbeitet. Daraufhin erfolgte die Veröffentlichung des Leitbildes im Unternehmen über den Managementprozess sowie über verschiedene Medien. Kundenorientierung wurde so zum Flurgespräch im Unternehmen gemacht.

Dann wurde im nächsten Schritt zunächst der Fokus auf die Verbesserung der internen Zusammenarbeit gelegt. In Schnittstellenworkshops in der gesamten internen Kunden-Lieferantenkette wurde die Zusammenarbeit im Alltag anhand der Kriterien des Leitbildes zur Kundenorientierung wechselseitig bewertet. In den Workshops wurden dann Potenziale zur Verbesserung der internen **Prozesse** in der Kunden-Lieferantenbeziehung identifiziert. Daraus resultierte eine Folge von Verbesserungsaktivitäten zwischen den Bereichen und auf Unternehmensebene, die in Projekten und **Workshops** im Sinne des **KVP** angepackt wurden. Zusätzlich wurden Workshops mit externen Kunden durchgeführt, die ebenfalls Anregungen für Verbesserungen ergaben.

Ergebnisse

Die Maßnahmen führten zu deutlich positiver Resonanz bei externen Kunden, von denen eine spürbar verbesserte Kundenorientierung attestiert wurde. Zukünftig soll als Folge der Maßnahmen die Zufriedenheit der Kunden regelmäßig gemessen werden. Weiterhin hat sich nach Einschätzung vieler die interne Zusammenarbeit erheblich verbessert. Viele lange nicht angepackte Störthemen wurden in gemeinsamer Anstrengung beseitigt. Von der Unternehmensleitung wurden weitere Projekte beauftragt, die Neudesign und Verbesserung von Schlüsselprozessen zum Inhalt hatten. Dies führte dazu, dass die Prozessleistung der wichtigsten internen Prozesse sich steigerte und jetzt regelmäßig gemessen wird.

Die ständige Verbesserung der Kundenorientierung wie der betrieblichen Prozesse ist jetzt ein Kriterium der Zielvereinbarung und Leistungsbewertung von Managern - damit wird die **Kundenorientierung als Führungsaufgabe** im Unternehmen betont.

