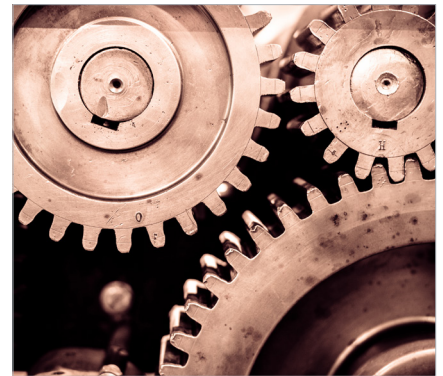


Was kümmert mich der Kunde?

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Kundenwünsche und interne Belange werden nie vollständig kongruent sein. Umso wichtiger ist der wirksame Umgang mit den Diskrepanzen.
- o Harmonische (Bereichs-)Ziele fördern die in den Prozessen manifestierte Zusammenarbeit.
- o Definierte SOLL-Prozesse ersetzen kein Denken.



Erleben auch Sie häufig, dass interne Bereiche gegen den Vertrieb „kämpfen“, weil interne Belange und die Kundenwünsche nicht zueinander passen? Die unterschiedlichen Bedürfnisse werden wohl nie vollständig deckungsgleich sein – umso dringender empfiehlt es sich, den Umgang damit wirksam zu gestalten. Lesen Sie in diesem Artikel, wie Sie die Kunden- und Marktorientierung auch in den internen Bereichen steigern können – und damit die Reibung auf eine konstruktive Ebene heben.

- o Ziele harmonisieren: Jedes System orientiert sich an seinen Messgrößen. Sind die Erfolgsmessgrößen (Ziele) eines Bereichs unabhängig von den dort gültigen (und am Kunden/internen Kunden orientierten) Prozessen gestaltet, so ist die Motivation gering, diese Prozesse gemäß Vorgabe durchzuführen – wird man doch für anderes belohnt. In einem unserer Klientenunternehmen waren beispielsweise grundsätzliche Abläufe in Produktionsplanung und Vertrieb definiert und miteinander abgestimmt. Dennoch war die primäre Zielsetzung des Vertriebs der Umsatz mit kundennindividuellen Produkten, wohingegen die Planung an einer hohen Auslastung beurteilt wurde – regelhafter Disput war vorprogrammiert. Sofern die in Ihrem Unternehmen definierten Prozesse aufeinander abgestimmt und am Kunden orientiert sind: Nutzen Sie diese als Grundlage für die Definition von Bereichszielen.
- o Erwartungen bei der Prozessarbeit äußern: Prozessdefinitionen sollen Klarheit schaffen und bei der Abwicklung des Tagesgeschäftes helfen. Damit einher geht die Maxime, den Rahmen so eng wie nötig, aber so weit wie möglich zu fassen. Abgesehen davon, dass ein bis ins letzte Detail definierter Prozess schnell an Aktualität verliert, engt er ein und die Unterlage ist mit hoher Wahrscheinlichkeit schwer zu verstehen. Mitunter sind gewiss konkrete Arbeitsanweisungen nötig, doch haben Sie im Unternehmen Mit-Arbeiter, nicht bloß

Ab-Arbeiter. Werden Prozesse in Ihrem Unternehmen definiert, so äußern Sie Ihre klare Erwartung, dass die definierten Prozesse kein Denken ersetzen: Wirksame SOLL-Prozesse regeln die Regel, nicht die Ausnahme. In einem kürzlich abgeschlossenen Wachstumsprojekt entwickelten wir beispielsweise einen pragmatischen Prozess „Reaktion bei Planabweichungen“. Dieser Prozess hat Klarheit über die Verantwortlichkeiten zum Mel- den von Planabweichungen geschaffen, aber setzt auf das Urteilsvermögen des „Entdeckers“ der Abweichung.

- o Schnittstellenpartner einbeziehen: Immer wieder erleben wir in Initiativen zur Prozessoptimierung, dass nur die unmittelbar im Prozess involvierten Parteien beteiligt werden sollen. Dies ermöglicht schnelle Fortschritte in der Weiterentwicklung des isolierten Prozesses. Gleichwohl empfiehlt es sich, bei solchen Initiativen auch die Schnittstellenpartner einzubeziehen. Einerseits, weil damit das Verständnis für die Herausforderungen und Belange des anderen vertieft wird. Andererseits, weil auf diese Weise nicht nur die Schritte innerhalb des Prozesses beleuchtet werden, sondern auch die Wechselwirkung mit den angrenzenden Stellen. Die Prozesse innerhalb eines Bereichs sind zumeist gut aufgestellt, doch gerade an den Schnittstellen zu den anliegenden Bereichen entsteht Reibung – zum Beispiel, weil der Vertriebsabteilung die innerbetrieblichen Konsequenzen ihrer Versprechungen nicht vollständig bewusst sind.

Wenn Sie das nächste Mal von hitzigen Diskussionen erfahren, dass die Wünsche des Kunden zu internen Komplikationen führen, erinnern Sie Ihre Gesprächspartner daran: Alle Abteilungen existieren, um dem Kunden einen Mehrwert zu schaffen. Verstehen Sie die darauffolgenden Entgegnungen „Wir können/sollten aber nicht, weil ...“ nicht bloß als Vorwand, sondern als Ansatzpunkt, die Kundenorientierung auch intern zu steigern.