



### Differenziert und konzentriert zugleich

Kunden sind die Daseinsberechtigung für Firmen. Nur wenn man ihre Bedürfnisse in irgend einer Form befriedigen kann, finden Geschäfte statt. Anlässlich eines Führungswshops begegnete ich einer Organisation, die ihre Kunden sehr stark im Fokus hatte und versuchte, möglichst alle Kundenwünsche zu erfüllen. Resultat dieser sehr kundenorientierten Betrachtung war zum Beispiel ein Manual von über 60 Seiten, in dem alle Details bezüglich Kundenbetreuung festgehalten wurden.

Dieses Manual bildete die Grundlage der Arbeit für ein Dispositionscenter. Darin wurde genau festgehalten, wie die Normalprozesse vonstatten liefen, aber auch wie welcher Kunde zu bearbeiten ist. Falls Herr X anrufen würde, dann braucht es den Ablauf X, falls Y, dann Y usw.

Vor allem VIP-Kunden wünschen einen speziellen Service. Sie sind oft auch bereit, einen höheren Preis zu bezahlen, damit sie



so bedient werden, wie sie es sich vorstellen. Diese individuelle Betreuung zeigt die Differenzierung einer Firma gegen aussen.

Nun gibt es aber eine Kehrseite dieser Medaille. In der besagten Firma musste dieses aufwendige Manual erstellt werden. Jeder neue Mitarbeiter musste sich zuerst in dieses Manual hinein lesen und die Vorgehensweisen verinnerlichen. Denn je grösser die

Anzahl an VIP-Kunden, desto grösser die Menge an unterschiedlichen Verfahren. Dass da eine hohe Fehlerquote sogar sehr wahrscheinlich ist, liegt auf der Hand. Mit nicht geringem Aufwand können Vorgehensweisen auch in entsprechenden IT-Systemen hinterlegt werden. Ob sich aber all die Anpassungen am Schluss trotz des höheren Preises rechnen, ist eine andere Frage.

### Individuell und standardisiert zugleich

Aus meiner Sicht besteht die grosse Kunst einer Firma darin, eine individuelle Dienstleistung anzubieten, aber gleichzeitig einfache Prozesse zu betreiben. Ein Baum ist für mich ein gutes Symbol für dieses Prinzip. An den äussersten Verästelungen ist ein Baum filigran, breit gefächert, vielförmig, individuell. Dem gegenüber steht in der Mitte ein Stamm, kräftig, stabil und konzentriert. Auf diese Weise sollte man Kunden gegen aussen individuell bedienen, aber

zentral die Kräfte bündeln und zusammenführen.

Die Automobilindustrie erkannte dasselbe Problem bereits vor Jahren: Warum musste in jedem Fahrzeug eine andere Benzinpumpe, ein anderer Kühlventilator, ein anderes Fahrgestell oder eine andere Startautomatik integriert werden? Weshalb war es nicht möglich, trotz einer grossen Breite an Modellen und Farben immer die gleichen Teile zu verwenden? All diese unterschiedlichen Teile führte zu riesigen Aufwendungen in der Ersatzteillogistik.

Vor einigen Jahren begann man, einheitliche Fahrwerke und einheitliche Komponenten



einzuführen, die den Automobilbau massiv vereinfachten, ohne dass der Käufer je einen Nachteil hatte. Auf diese Weise wäre

es ratsam, in den Firmen Lösungen zu suchen. Der Kunde hat seine Bedürfnisse, und eine Firma muss sich auf diese ausrichten, ansonsten wandert der Kunde zur Konkurrenz. Er findet immer einen Anbieter, der sein Verfahren so gestaltet, wie es sich der Kunde gewünscht hat.

### Der Verkäufer will den Auftrag

Ein Verkäufer neigt im Bieterverfahren viele Zusagen zu machen, damit er zum Auftrag kommt. Dabei unterscheidet er vielleicht

nicht einmal, ob der formulierte Wunsch in einer anderen Form abgedeckt werden könnte, ohne dass die internen Aufwendungen zunehmen. Er sieht den Auftrag und möchte ihn gewinnen. Aus dieser Situation heraus macht er vielleicht Zusagen, die sich erst viel später auswirken.

Oft ist es sogar möglich, gleiche Interessen von ähnlich gelagerten Kunden zusammen zu führen und zum Beispiel einen VIP-Standard zu definieren. Auf diese Weise ist man vielleicht in der Lage, mit einer kleinen Anzahl an Standardlösungen eine grosse Menge an individuellen Antworten zu geben.

Erschwerend kommt hinzu, dass eine Ausnahme für einen VIP-Kunden keinen grossen Aufwand bedeutet. Im Laufe der Jahre kommen aber immer mehr Ausnahmen für immer mehr VIP-Kunden zusammen, und so erhöht sich die Komplexität Schritt um Schritt, bis sie nicht mehr bewältigt werden kann. Die langsame Entwicklung zur Komplexität wurde gar nicht wahrgenommen, sondern erst der Endzustand der Überkomplexität.

Eine Sonderlösung hier, ein spezielles Verfahren dort, und im Laufe der Jahre kommt ein 60 seitiges Manual zustande, auf das man die Mitarbeiter regelmässig schulen muss... Kundenspezifische Lösungen sollen nach aussen so angeboten werden, aber gegen innen in eine Systematik eingebunden sein, dann machen sie Sinn.

Wer von uns ist nicht auch Kunde und möchte individuell wahrgenommen und behandelt werden. Keine Frage. Dieses Gefühl muss von einem Anbieter auch vermittelt werden, denn der Kunde braucht das. Die Kunst der Unternehmensführung besteht darin, einerseits dem Kunden diese Differenzierung zu bieten und gleichzeitig die Prozesse einfach zu halten. Sind einmal derart unterschiedliche Verfahren installiert, dann wird ein Streamlining von jedem Kunden als Einschränkung oder Rückschritt erlebt und führt zu grosser Unzufriedenheit.

Leo Pfiffner, Mai 2011