

# Partnerschaft auf Augenhöhe

## Interne Kundenorientierung als Schlüssel zur externen

Winfried Berner und Karin Gisinger

*Wie verankert man Kundenorientierung in einem Unternehmen? Indem man bei der internen Kundenorientierung ansetzt. Denn normalerweise ist den wenigsten internen Einheiten und Abteilungen bewusst, dass sie mit ihrer Arbeit maßgeblichen Einfluss auf die Kundenfreundlichkeit ihres gesamten Unternehmens nehmen: Wenn nicht vom Einkauf bis zur Logistik über die ganze Wertschöpfungskette eine Hand in die andere greift, haben Vertrieb und Service keine Chance, die Kunden zufriedenzustellen, geschweige denn, sie zu begeistern. Deshalb ist die interne Kundenorientierung der Schlüssel zur externen.*

So war es auch bei der Getzner Werkstoffe GmbH, einem aufstrebenden Vorarlberger Mittelständler, der technische Polyurethan-Werkstoffe zur Dämmung und Isolierung von Vibrationen und Lärm im Bereich Bahn, Bau und Industrie herstellt. Nachdem sich ihr Geschäft zunächst rund um die Bahnen der deutschsprachigen Länder entwickelt hatte, die auch heute noch zu ihren größten Kunden zählen, ist Getzner Werkstoffe seit einigen Jahren dabei, international stark zu expandieren und zugleich in neue Geschäftsfelder vorzudringen, insbesondere in bauliche und industrielle Anwendungen. Die aber funktionieren nach ganz anderen Regeln als die Bahn.

Das doppelte Problem dabei war, dass erstens die Anforderungen dieser neuen Märkte sehr unterschiedlich sind, und dass es zweitens den diversen Getzner-internen Instanzen von der Entwicklung über die Produktion bis zur Auslieferung nicht leicht fiel, sich auf die unterschiedlichen neuen Anforderungen und Preisniveaus einzulassen. Das hatte in der Vergangenheit immer wieder zu erheblichen Friktionen sowohl mit dem Vertrieb als auch mit Kunden geführt.

Beispielsweise waren indische Kunden sehr interessiert an Dämmmaterial, aber nicht bereit, kostendeckende Preise zu bezahlen. Sie wären jedoch mit niedrigeren Qualitätsstandards einverstanden gewesen, die trotzdem ihre Anforderungen erfüllten und sich zu niedrigeren Kosten herstellen ließen. Doch viele langjährige Getzner-Mitarbeitende und -Führungskräfte sahen wenig Sinn darin, in ihren Augen «minderwertige Qualität» herzustellen – statt die dahinterstehende Erweiterung der Angebotspalette zu sehen.

Umgekehrt hatten japanische Kunden ungewöhnlich hohe Ansprüche nicht nur an die technische, sondern auch an die optische Qualität der Dämmmaterialien: Sie bestanden auf einer einheitlichen Farbgebung und akzeptierten keine Verfärbungen oder uneinheitlichen Farbverläufe. Was wiederum manchen Getzner-Mitarbeitenden nicht einleuchtete, weil diese Dämmplatten, wie sie argumentierten, ja unterhalb von Schienen und Schotter ins Gleisbett eingebaut wurden und damit nach dem Einbau völlig unsichtbar waren. Welche Rolle spielte da eine einheitliche Optik?

Auch andere Vertriebsgesellschaften waren unzufrieden: «Wenn du nicht weißt, wie Getzner tickt, und intern nicht die richtigen Leute kennst, dann hast du es sehr schwer, in vernünftiger Zeit etwas zu bekommen, was nicht Standard ist», fasste einer die Stimmung zusammen. Geschäftsführer Jürgen Rainalter brachte es so auf den Punkt: «Unser Anspruch ist, den Weltmarkt in den Bereichen Bahn/Bau/Industrie zu bedienen. Aber unser Denken und Handeln ist weiterhin von der Österreichischen und der Deutschen Bahn geprägt.»

### **Interne Kundenorientierung als Bedingung für die externe**

Die teilweise mangelnde Bereitschaft, sich flexibel auf unterschiedliche Anforderungen und Ansprüche einzustellen, führte nicht nur zu unnötigen Mehrkosten und Problemen mit Kunden, sie brachte auch intern erhebliche Spannungen.

Der Vertrieb warf der Entwicklung und der Produktion Inflexibilität und Starrsinn vor; die Internen gaben zurück, der

Vertrieb strengt sich nicht genug an, den Kunden die auf langjähriger Erfahrung basierenden Getzner-Standards zu erklären, und käme stattdessen alle paar Tage mit immer neuen, meist ebenso unsinnigen wie unwirtschaftlichen Sonderwünschen daher: «Wenn wir die alle erfüllen würden, wären wir längst pleite!»

Dem Geschäftsführer warfen sie vor, als früherer Vertriebschef oft einseitig auf der Seite des Verkaufs zu stehen und ihn so in seiner Neigung, jedem noch so abwegigen Kundenwunsch nachzugeben, eher zu bestärken als zu bremsen.

Nachdem sich abzeichnete, dass die gegenseitigen Vorwürfe und Schuldzuweisungen eher zu weiteren Verhärtungen als zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit führten, plante Geschäftsführer Rainalter ein Programm zur Verbesserung der Kundenorientierung. Es sollte bei der bevorstehenden Führungstagung gestartet werden.

Spontaner Einwand der Führungskräfteentwicklerin: «Wenn sie das Stichwort 'Kundenorientierung' hören, lehnen sich 90 Prozent der Führungskräfte zurück, weil sie denken, das gehe nur den Vertrieb und allenfalls noch den Service an. Wenn wir etwas bewegen wollen, müssen wir aber gerade den internen Abteilungen bewusst machen, dass sie maßgeblichen Einfluss auf die Kundenorientierung von Getzner im Markt nehmen. Denn wenn nicht über die ganze Wertschöpfungskette vom Einkauf bis zur Logistik eine Hand in die andere greift, haben Vertrieb und Service überhaupt keine Chance, die Kunden zufriedenzustellen.»

Daraus entstand das Programm «Interne Kundenorientierung». Die Geschäftsleitung machte es zum Jahresschwerpunkt der Führungskräfteentwicklung, die bei Getzner seit Jahren etabliert ist und bei den Führungskräften hohe Akzeptanz genießt. Für jedes Jahr wird dabei ein Schwerpunktthema festgelegt, dem die Geschäftsleitung einen besonderen Stellenwert beimisst. In den Jahren davor waren das Themen wie Feedback, respektvolle Kommunikation und konstruktive Konfliktbereitschaft; das Thema interne Kundenorientierung stellte in gewisser Weise eine logische Fortführung dar.

Diese Programme werden bei Getzner traditionell mit einer Führungskräfteetagung zum Jahreswechsel gestartet und mit einer halbtägigen Intensivschulung vertieft. So werden die Führungskräfte auf eine konkrete Anwendungsaufgabe vorbereitet, in der sie das erworbene Wissen praktisch umsetzen. Der erreichte Stand wird jeweils zum Jahresende abgefragt und ausgewertet.

Dieser bewährten Struktur folgte auch das Programm «Interne Kundenorientierung»: In einer Auftaktveranstaltung wurden sämtliche Führungskräfte mit dem Konzept vertraut gemacht; zugleich erhielten sie die Aufgabe, im kommenden Jahr mit ihren Teams bzw. Abteilungen einen systematischen Erwartungsabgleich mit einem wichtigen internen Kunden herbeizuführen. Dadurch sollten sie besser verstehen, was die

internen Kunden wirklich brauchten, ihnen aber auch verdeutlichen, was sie als interne Lieferanten benötigten, um diese Anforderungen erfüllen zu können. Auf dieser Basis sollten verbindliche Absprachen getroffen und eine Leistungsvereinbarung geschlossen werden.

Der gesamte Prozess wurde sowohl von der Führungskräfteentwicklung als auch von der Geschäftsleitung begleitet: Sowohl die Auswahl der internen Kunden und Lieferanten als auch die getroffene Vereinbarung sollten mit der Geschäftsleitung abgesprochen werden, um sicherzustellen, dass erstens tatsächlich die kritischen Schnittstellen angegangen wurden und zweitens Vereinbarungen geschlossen wurden, die ambitioniert, aber umsetzbar waren und einen spürbaren Fortschritt für das Geschäft brachten.

### «Wenn nicht über die ganze Wertschöpfungskette eine Hand in die andere greift, haben Vertrieb und Service keine Chance, die Kunden zufriedenzustellen.»

Die Führungskräfteentwicklung stellte dafür eine einführende Schulung sowie ein «Drehbuch» bereit, damit nicht jede Führungskraft das Vorgehen selbst entwickeln musste, aber auch, um eine gewisse Einheitlichkeit und Systematik sicherzustellen. Weiter stand sie bei Bedarf für Beratungen, Workshop-Moderation und Konfliktmediation zu Verfügung und hielt den Prozess sowie seine Resultate nach.

### Klarheit gewinnen, wer Kunde und wer Lieferant ist

Damit ein solches Programm wirklich greift, muss von Anfang an für ein gemeinsames Verständnis gesorgt werden, was konkret mit interner Kundenorientierung gemeint ist. Deshalb machten wir dieses Thema zum Schwerpunkt der Führungskräfteetagung, sodass auch Raum für einige Übungen war.

Charakteristisch für das Thema interne Kundenorientierung ist, dass es erst einmal Verwirrung auslöst. Schon in der Geschäftsleitung entstand eine Diskussion: «Wer ist denn eigentlich überhaupt Kunde und wer Lieferant? Sind wir nicht alle irgendwo wechselseitig Kunden und Lieferanten?» Es dauerte eine Weile, bis klar wurde, dass das keineswegs der Fall ist. Interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen verlaufen nicht kreuz und quer durch die Firma, vielmehr folgen sie streng dem Wertschöpfungsstrom («value stream»). Infolgedessen ist der Vertrieb nach innen niemals der Lieferant, sondern immer der Kunde.

Zwar kann es vereinzelt innerhalb von Unternehmen vorkommen, dass die eine Abteilung sowohl Kunde der anderen ist als auch umgekehrt. Aber das ist eher die Ausnahme und betrifft eigentlich nur Stabs- und Unterstützungsfunktionen wie beispielsweise den Personalbereich, die IT oder die Haus-

verwaltung. Im Kerngeschäft sollten solche wechselseitigen Kunden- und Lieferantenbeziehungen nicht vorkommen, sonst gäbe es einen «Strudel» im Wertschöpfungsstrom.

Intern ist es – im Gegensatz zum externen Markt – zuweilen etwas schwieriger zu erkennen, wer Kunde und wer Lieferant ist, weil für erbrachte Leistungen in der Regel keine Rechnung gestellt wird. Aber die Elemente Auftrag und Leistungserbringung gibt es auch hier, auch wenn die Aufträge zuweilen über die Führungskräfte oder Vorarbeiter bei den Mitarbeitenden ankommen. Allerdings ist der interne Kunde in der Wertschöpfungskette oftmals nicht der Leistungsempfänger. Beispielsweise nimmt nicht der Vertrieb die fertigen Produkte entgegen, sondern sie werden in der Regel von dem letzten internen Lieferanten, dem Versand oder der Logistik, direkt an den Kunden ausgeliefert.

Deshalb war es für viele Teilnehmende ein erster wichtiger Lerneffekt, zu klären, wer für wen eigentlich Kunde oder Lieferant ist. Nicht nur Mitarbeitende sondern auch Führungskräfte verstehen ihren Job oft so, dass sie einfach bestimmte Aufgaben erledigen; Kunden und Lieferanten kommen in dieser Weltsicht gar nicht vor, oder nur «irgendwo draußen im Markt». Deshalb ist es für viele weit mehr als eine Banalität, in der Nachbarabteilung, die immer so komische Anforderungen an sie richtet, plötzlich den internen Kunden zu entdecken.

### Das falsche Bild vom «König Kunden» korrigieren

«Den Letzten beißen die Kunden», war die spontane Reaktion des Produktionsleiters, als ihm klar wurde, dass sein Bereich geradezu prototypisch die Rolle des internen Lieferanten einnimmt. Und in der Tat: In der spontanen Anmutung erscheint die Rolle des (internen) Kunden wesentlich attraktiver als die des Lieferanten. Und am wenigsten attraktiv scheint es damit, am hinteren Ende der Wertschöpfungskette zu stehen.

## «Ein entscheidender Schritt ist, zu einem «aufgeklärten» Verhältnis von (internen) Kunden und Lieferanten zu kommen.»

Diese spontane Reaktion ist stark von der Redensart «Der Kunde ist König» geprägt, die fast jeder im Ohr hat. Sie legt nahe, dass im Umkehrschluss die Lieferanten die undankbare Rolle haben, dem König gehorsam zu dienen. Aber das ist ein falsches und hochgradig dysfunktionales Bild, von dem es möglichst schnell wegzukommen gilt. Denn wenn man sich von solchen Assoziationen leiten ließe, würde die Zusammenarbeit mit ungeheuren Reibungsverlusten sowohl auf der sachlichen als auch auf der menschlichen Ebene belastet – was wiederum am Ende den «König Kunden» teuer zu stehen käme.

Wer als Kunde glaubt, seine Lieferanten nach Lust und Laune herumkommandieren zu können, ohne sich um den dar-

aus resultierenden Aufwand zu scheren, wird am Ende eine böse Überraschung erleben: Er wird sich mit einer dicken Rechnung konfrontiert sehen, die sich nur zu einem kleinen Teil aus wirklicher Wertschöpfung erklärt, zum Großteil aber aus unnötigen Kosten, die aus der dysfunktionalen Zusammenarbeit entstanden sind. Das Gleiche gilt, wenn der Lieferant seine Rolle fälschlicherweise darin sieht, die Wünsche des Kunden-Königs blind und unhinterfragt, sozusagen «untertänigst», zu erfüllen.

Ein entscheidender Schritt ist daher, zu einem «aufgeklärten» Verhältnis von (internen) Kunden und Lieferanten zu kommen, nämlich als einer Partnerschaft mit verteilten Rollen, aber auf Augenhöhe, die von gegenseitigem fachlichem und persönlichem Respekt geprägt ist. Zwar ist in der Tat der Kunde der Auftraggeber und der Lieferant der Auftragnehmer, und am Ende geht es darum, die Anforderungen des Kunden zu erfüllen. Aber in aller Regel ist der Lieferant der Experte für sein Metier und kann daher zum Beispiel besser beurteilen, welche Wünsche leicht zu erfüllen sind und welche nur mit (vielleicht überproportional) hohem Aufwand.

Ein kluger Kunde, der an einem optimalen Verhältnis von Preis und Leistung interessiert ist, wird dem Lieferanten seine Vorstellungen nicht einfach diktieren, sondern mit ihm besprechen, was seine Zielvorstellungen sind und wie sie sich am effizientesten realisieren lassen. Er wird dort Abstriche machen oder Alternativvorschläge in Betracht ziehen, wo ihm bestimmte Merkmale nicht allzu wichtig sind, aber auf den Dingen bestehen, auf die es ihm wirklich ankommt.

Umgekehrt wird ein kluger Lieferant herauszufinden versuchen, worauf der Kunde wirklich Wert legt, und ihm Vorschläge machen, wie sich dies mit vernünftigem Aufwand realisieren lässt. Wenn bestimmte Wünsche mit überproportional hohem Aufwand verbunden sind, wird er den Kunden darauf aufmerksam machen und ihn fragen, ob ihm das den Preis wert ist. Des Weiteren wird er dem Kunden frühzeitig mitteilen, welche Informationen er von ihm braucht und welche sonstige Mitarbeit er benötigt, um einen guten Job machen und ihn schnellstmöglich und fehlerfrei beliefern zu können.

Im normalen Geschäftsalltag findet solch ein lösungsorientierter Dialog nur selten statt. Stattdessen kommen Aufträge herein und werden entweder gemäß Vorgabe abgearbeitet, oder sie werden, wenn sie nicht ins Raster passen, – oft kommentarlos – passend gemacht, sprich, an die hausinternen Standards angepasst. In manchen Fällen erfährt der Vertrieb erst durch die Reklamation des (externen) Kunden, dass etwas anderes ausgeliefert wurde als er bestellt hatte.

Doch die internen Instanzen haben ebenfalls oft ihre liebe Not mit den vom Vertrieb hereinkommenden Aufträgen. Nicht selten fehlen wesentliche Angaben, sodass zeitraubende Nachfragen erforderlich sind. Und weil diese Rückfragen längst nicht immer zum Erfolg führen, werden die benötigten Informatio-

nen notgedrungen durch Annahmen ersetzt, die sich manchmal als richtig erweisen und manchmal nicht.

Interne Kundenorientierung erfordert, den oft nicht stattfindenden Dialog zwischen den internen Lieferanten und Kunden in Gang zu bringen und ihn zu verbindlichen Verabredungen zu führen.

### Was will der Kunde wirklich, und was braucht der Lieferant?

Eine nützliche Übung ist deshalb, die Probe aufs Exempel zu machen und alle Beteiligten zu bitten, zu Papier zu bringen, was aus ihrer Sicht die wichtigsten Anforderungen ihrer internen Kunden sind und an welchen Kriterien ihre Kunden festmachen, ob ihre Anforderungen erfüllt sind. Deshalb baten wir die Führungskräfte in der Jahrestagung, jeweils einen wichtigen internen Kunden auszuwählen und folgende Fragen schriftlich zu beantworten:

- Was sind die zentralen Anforderungen dieses internen Kunden?
- Wozu braucht mein/unser Kunde das? (Weil es von seinen Kunden gefordert wird? Weil er es zur Erfüllung der an ihn gerichteten Kundenanforderungen braucht? Weil er uns schikanieren will? Gründe unbekannt)
- Welche Informationen/Zuarbeiten benötige(n) ich/wir, um diese Anforderungen erfüllen zu können?
- Wo haben wir ggf. Klärungsbedarf?

Die ausgefüllten Bögen wurden an Pinnwänden ausgehängt, und die Führungskräfte wurden aufgefordert, nun die Perspektive zu wechseln und zu schauen, ob sie auf einem oder mehreren Bögen als interne Kunden angesprochen waren. Wenn ja, sollten sie als erstes auf einer vorgedruckten Skala auf den Bögen mit einem Klebepunkt markieren, ob sie sich von ihrem jeweiligen Lieferanten voll verstanden, teilweise verstanden oder kaum bzw. überhaupt nicht verstanden fühlten. Das Ergebnis war ernüchternd: Zwar fühlte sich kein interner Kunde überhaupt nicht verstanden, aber es fühlten sich auch nur sehr wenige voll verstanden – die meisten lagen irgendwo dazwischen.

Es gab auch einige leise Aufschreie und das eine oder andere Aufstöhnen: «Oh nein, das darf doch nicht wahr sein!» Offenbar hatte die einfache Übung bereits einige krasse Missverständnisse aufgedeckt. Danach war jedenfalls klar, dass es nicht ganz überflüssig sein würde, im Verlauf des Jahres die gegenseitigen Erwartungen und Bedürfnisse zwischen internen Lieferanten und Kunden nachzuschärfen.

### Indikatoren für interne Kundenorientierung

Doch der Leitgedanke der internen Kundenorientierung liefert nur dann eine ausreichend klare Orientierung, wenn alle wirklich das Gleiche darunter verstehen. Dafür muss der ab-

strakte Leitgedanke auf beobachtbare Indikatoren heruntergebrochen werden. Deshalb bildeten wir bei der Tagung vier Arbeitsgruppen, die jeweils unter Leitung eines Geschäftsleitungsmitglieds Antworten auf die folgenden beiden Fragen finden sollten:

- Falls wir interne Kundenorientierung erfolgreich umgesetzt hätten: An welchen beobachtbaren Fakten würden wir es erkennen?
- Und umgekehrt: Welche Einstellungen, Verhaltensmuster und Resultate sollten dann auf keinen Fall mehr zu beobachten sein?

Die Gruppen wurden gebeten, realistische Maßstäbe festzulegen, die anspruchsvoll, aber einlösbar sind. Denn die auf diese Weise erarbeiteten Indikatoren sollten künftig als Grund-

### Anmerkung zu den Indikatoren

Längst nicht alle diese Indikatoren erfüllen das strenge Postulat der Beobachtbarkeit. Dennoch machen sie sehr viel konkreter, was bei Getzner Werkstoffe mit interner Kundenorientierung gemeint ist, und vor allem schaffen sie ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Führungsmannschaft, auf das sich alle Beteiligten beim Gespräch zwischen internen Kunden und Lieferanten beziehen können. Dazu tragen auch die «negativen» Indikatoren bei. Einen Verweis auf eine «Holschuld» der anderen Seite kann man eigentlich nicht bringen, nachdem man sich auf diese Indikatoren verständigt hat, und auch ein Schimpfen über die anderen wäre ein offensichtlicher Rückfall in alte Zeiten.

Hinter den einzelnen Formulierungen stecken oft längere Diskussionen und interne Anspielungen, die sich Außenstehenden nicht ohne weiteres erschließen – entscheidend ist ja auch, dass sie intern ein gemeinsames Verständnis schaffen. Trotzdem sollte man sie nicht als in Stein gemeißelt verstehen, sondern als momentanen Arbeitsstand, der, wie jede andere lebende Prozessbeschreibung auch, ergänzt, verändert und fortgeschrieben werden muss.

Ausschlaggebend für die Wirksamkeit solcher Indikatoren ist, dass sie nicht von der Geschäftsleitung oder einem Berater vorgegeben werden, sondern von den Führungskräften selbst erarbeitet und für die Arbeits- und Führungskultur des jeweiligen Unternehmens für passend befunden werden. Dadurch entsteht Commitment und Umsetzungsbereitschaft. Gleichzeitig prägen diese Verhaltensweisen wieder die Unternehmenskultur. Solche Indikatoren müssen daher für jedes Unternehmen passgenau maßgeschneidert werden. Damit unterscheiden sie sich von allgemeinen, standardisierten Zielvorgaben mit internen Lieferantenabteilungen, wie man sie oft in großen Konzernen vorfindet, zu denen die einzelne Führungskraft meist keinen/wenig Bezug herstellen kann.

lage eines internen Kunden-Lieferanten-Feedbacks dienen. Deshalb sollte hier nur festgelegt werden, was bei realistischer Betrachtung ein fairer Maßstab ist. Aus der Konsolidierung der Gruppenergebnisse entstand die in Abbildung 1 dargestellte Indikatorenliste.

Eine wichtige Ansage der Geschäftsleitung war: Die Erwartung, zu einer guten und reibungslosen Zusammenarbeit zwischen internen Kunden und Lieferanten zu kommen, galt ausdrücklich auch für jene Bereiche, in denen das Verhältnis der Beteiligten angespannt und/oder von persönlichen Altlasten belastet war. Das erforderte die «Reparatur» angeknackster Beziehungen und die Wiederherstellung einer reibungslosen Arbeitsfähigkeit.

Die stritten Parteien erhielten das Angebot, eine externe Konfliktmoderation in Anspruch zu nehmen. Die Forderung, zu einer reibungslosen Arbeitsfähigkeit zurückzufinden, war nämlich nicht verhandelbar, denn persönliche Konflikte

hatten immer Auswirkungen auf die Kunden-Lieferanten-Beziehung und wurden so zur Belastung für die gesamte Wertschöpfungskette.

### Das Drehbuch für die Erwartungsklärung

Für die praktische Durchführung der Erwartungsklärung zwischen Lieferanten und Kunden sah das Drehbuch zwei Varianten vor: Die einfachere ging von einer Erwartungsklärung zwischen den beiden Führungskräften aus, die etwas komplexere Variante erforderte die Einbeziehung der beiden Teams – bzw. der betroffenen Teile der Teams. Die zweite Variante sollte immer dann gewählt werden, wenn die operative Zusammenarbeit der beiden Einheiten überwiegend auf Mitarbeiter-ebene stattfand, denn dann würde ein bloßer Erwartungsabgleich zwischen den Führungskräften nicht viel bringen.

Die internen Lieferanten erhielten die Aufgabe, in Absprache mit dem für sie zuständigen Mitglied der Geschäftsleitung

Abbildung 1  
Die bei Getzner verwendeten beobachtbaren Indikatoren für interne Kundenorientierung

Schließt ein	Schließt aus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierung ist auf allen Ebenen erkennbar im Denken und Handeln verankert.</li> <li>• Mitarbeitende verstehen ihre Rolle und Verantwortung als interner Kunde/ Lieferant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unverständnis gegenüber Kundenanforderungen</li> <li>• Diskussion «Hol-Bring-Schuld»</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenanforderungen werden ernst genommen und im Sinne einer Optimierung konstruktiv hinterfragt (Was ist wirklich das Anliegen des Kunden?)</li> <li>• Flexibilität und Lösungssuche stehen im Vordergrund.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blindes Akzeptieren ohne Nachfragen</li> <li>• Ablehnung ohne Alternativen</li> <li>• Schimpfen über Kunden</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Kunden und Lieferanten begegnen sich auf Augenhöhe und gehen respektvoll miteinander um; die Kommunikation ist offen und konstruktiv.</li> <li>• Die internen Kunden haben Vertrauen in die Verlässlichkeit ihrer internen Lieferanten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivalität, Fehden</li> <li>• Bereichs- und Abteilungsdenken/Reden in WIR vs. DIE</li> <li>• Schuldzuweisungen anstelle von Problemlösungen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die internen Lieferanten erhalten von ihren Kunden klar definierte Aufträge.</li> <li>• Sie erhalten sämtliche Informationen, die sie zur Auftragserfüllung benötigen, sodass keine/wenige Rückfragen erforderlich sind.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absicherungsmentalität</li> <li>• Verstecken hinter Prozessen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinbarungen werden gemeinsam verhandelt.</li> <li>• Verträge werden eingehalten, einschließlich vereinbarter Termine; drohende Abweichungen werden frühzeitig kommuniziert.</li> <li>• Probleme werden zeitnah angesprochen und ausgeräumt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jammern, Dramatisieren</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Qualität der erbrachten Leistung nähert sich 100%; es gibt nur wenige Fehler/Reklamationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Kundenbeanstandung</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesse funktionieren leichtgängig.</li> <li>• Wenn nötig, werden Prozesse geändert, um Abläufe effizienter und weniger fehleranfällig zu machen.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Durchlaufzeiten werden spürbar kürzer.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigende Kundenzufriedenheit äußert sich in besseren Lieferantenbewertungen, Folgeaufträgen sowie in Weiterempfehlungen und Dankeschreiben.</li> </ul>	

jeweils einen internen Kunden auszuwählen, der erstens ein wesentlicher Abnehmer der Leistungen ihres Teams war und bei dem sie zweitens ein Potenzial zur Optimierung der Zusammenarbeit sahen. Darüber sollten sie auch ihre Teams informieren und mit ihnen besprechen, ob und wie sie in den Prozess einbezogen werden würden.

Zur Vorbereitung des Kunden-Lieferanten-Dialogs sollten die Führungskräfte zunächst einen internen Workshop mit ihren Teams (bzw. den betroffenen Teilen davon) durchführen, um eine interne Reflexion der Zusammenarbeit vorzunehmen. Die vorgeschlagenen Leitfragen dafür finden sich im Kasten unten).

Beide Teams sollten die Ergebnisse ihrer Diskussion so auf Flipcharts aufbereiten, dass sie sie zum Beginn des gemeinsamen Workshops präsentieren konnten. Die schriftliche Dokumentation schien uns wichtig, um die anschließende Diskussion nicht mit unnötigen Missverständnissen und Irritationen

zu belasten, die auf bloßen Hör- und Erinnerungsfehlern beruhten: Bei sensiblen Themen «verstehen» die Beteiligten manchmal Dinge, die gar nicht gesagt wurden, und überhören Punkte, die gesagt wurden.

### **Abgleich von Kundenerwartungen und Lieferantenbedürfnissen**

Die mit Spannung erwarteten gemeinsamen Workshops wurden von beiden Führungskräften gemeinsam moderiert, um von vornherein deutlich zu machen, dass Lieferanten und Kunden auf Augenhöhe agierten. Die Führungskräfte erklärten einleitend, dass es nicht darum ging, die Schuldigen für bestehende Probleme zu identifizieren, sondern darum, die Zusammenarbeit unter der Perspektive der internen Kundenorientierung von beiden Seiten so auszurichten, dass die Kundenanforderungen mit dem geringstmöglichen Zeit- und Arbeitsaufwand erfüllt werden.

## **Bestandsaufnahme**

### **Bestandsaufnahme**

- Wie beurteilt Ihr Team die Zusammenarbeit mit diesem internen Kunden bzw. Lieferanten?
- Was sind wiederkehrende Probleme in der Zusammenarbeit? Welchen Mustern folgen sie? Wie lassen sie sich auf einen gemeinsamen Nenner bringen?
- Was waren Glanzpunkte der Zusammenarbeit: Schwierige Herausforderungen, die Sie mit vereinten Kräften erfolgreich bewältigt haben?

### **Wünsche, Erwartungen und Anforderungen des internen Kunden**

- **Für die internen Lieferanten:** Wie sieht Ihr Team/die an der Schnittstelle tätigen Mitarbeitenden die Wünsche, Erwartungen und Anforderungen des internen Kunden? (Bitte anhand Vorlage «Interner Kunde/Lieferant» erarbeiten, Ergebnisse auf Flipcharts dokumentieren.)
- **Für die internen Lieferanten:** Welche Informationen/Zuarbeiten benötigen wir, um die Wünsche, Erwartungen und Anforderungen des internen Kunden rasch und effizient erbringen zu können?
- **Für die internen Kunden:** Um Ihrem internen Lieferanten möglichst präzise klar zu machen, worauf es für Sie ankommt, listen Sie bitte auf, a) welche Anforderungen für Sie unverzichtbare Essentials sind, b) was nützlich und angenehm, aber nicht zwingend erforderlich ist und c) welche Tätigkeiten/Leistungen ohne Mehrwert für den Kunden und damit unnötig sind.
- **Für die internen Kunden:** Welche Ihrer Wünsche, Erwartungen und Anforderungen scheint Ihr interner Lieferant zu verstehen und bestmöglich zu beachten? Welche scheint er nicht zu verstehen und/oder nicht ernst zu nehmen?

### **Optimierung der Zusammenarbeit**

- Wie könnte die Zusammenarbeit optimiert werden, um die wirkliche Wertschöpfung für den Kunden – und nur sie – möglichst effizient zu erbringen?
- Welche Optimierungen/Vereinfachungen/Sicherheitsvorkehrungen sind möglich, um die Anforderungen des Kunden schneller/besser/fehlersicherer erfüllen zu können?
- Welche Hindernisse/Altlasten müssen möglicherweise zwischen den Teams beseitigt werden, damit ein Neuanfang gelingen kann? Welche Enttäuschungen/Verstimmungen/Verärgerungen müssen ausgeräumt werden, bevor die Bereitschaft entstehen kann, sich auf einen Neustart einzulassen?

### **Vereinbarung/«Vertrag»**

- Welche Ergebnisse/Verabredungen sollten in dem Workshop mit dem internen Kunden/Lieferanten angestrebt werden?
- Gemeinsames Ziel sollte eine Verabredung sein, wie die Anforderungen des internen Kunden (bzw. dessen Kunden) mit möglichst wenig Zeit- und Ressourcenaufwand erfüllt werden.
- Halten Sie die getroffenen Verabredungen schriftlich fest, sodass für beide Seiten künftig übereinstimmend klar ist, welche Spielregeln für die Zusammenarbeit gelten.

### **Umsetzung/Nachhalten**

- Wie soll vorgegangen werden, falls die getroffenen Vereinbarungen in einem konkreten Einzelfall nicht eingehalten werden oder nicht eingehalten werden können?
- Wie soll im Wiederholungsfall mit nicht eingehaltenen Vereinbarungen umgegangen werden?

Dafür war es wichtig, dass sich die Führungskräfte im Vorfeld abgesprochen hatten, um sich gegenseitig über den Verlauf ihrer Workshops und über kritische Themen zu informieren, aber auch, um zu klären, wie sie sich die Moderation aufteilen und wie sie mit strittigen Themen umgehen wollten – einschließlich solcher, bei denen sie selbst unterschiedlicher Meinung waren. Beraten sollten sie auch, wie sie einem «Überhang des Negativen» entgegenwirken wollten, der einfach dadurch zustandekommt, dass die durchaus vorhandenen positiven Aspekte bei solchen Treffen meist kaum erwähnt werden, während die negativen ausführlich diskutiert werden. Wenn sie es für sinnvoll hielten, hatten sie die Möglichkeit, eine externe Moderation in Anspruch zu nehmen.

## «Um nicht auf der Ebene allseitiger guter Vorsätze stehenzubleiben, ging es darum, die Voraussetzungen für die Erfüllung der Kundenwünsche zu klären.»

Im Zentrum der Workshops stand der Abgleich von Kunden- und Lieferantensicht. Ausgehend von den Präsentationen beider Teams wurde in gemischten Untergruppen erarbeitet, wo Übereinstimmungen und wo Unterschiede der Sichtweisen lagen. Dann ging es darum, für möglichst viele strittige Punkte einen tragfähigen Konsens zu erarbeiten, was in den allermeisten Fällen auch gelang. Für den Fall, dass es nicht gelang, war vorgesehen, zunächst ein Gespräch mit dem «Kunden des

Kunden» zu führen, um herauszufinden, worauf es dem wirklich ankam, und, falls auch das zu keiner Klärung führte, die Geschäftsleitung um einen Schiedsspruch zu bitten.

Um nicht auf der Ebene allseitiger guter Vorsätze stehenzubleiben, ging es zum Schluss darum, die notwendigen Voraussetzungen für die Erfüllung der Kundenwünsche zu klären. Beide Seiten erarbeiteten dazu zunächst getrennt: Welche Information/Unterstützung/Zuarbeit benötigen die internen Lieferanten von ihren internen Kunden, um ihre Anforderungen erfüllen zu können? Der Abgleich der Ergebnisse wurde zur Grundlage für einen «Leistungsvertrag», in dem sowohl die Anforderungen der internen Kunden als auch deren Informations- und Mitwirkungspflichten festgehalten wurden.

### Ergebnisse der Workshops

Die erste Zwischenbefragung war bewusst relativ früh angesetzt, nämlich schon im Juni desselben Jahres – einfach um einen sanften Druck auszuüben, den Erwartungsabgleich zwischen internen Lieferanten und Kunden nicht angesichts der hohen Auslastung ins zweite Halbjahr oder für immer zu verschieben.

Die Resultate waren ermutigend: Zwar waren im Juni erst in gut der Hälfte der Fälle Vereinbarungen abgeschlossen und von den zuständigen GL-Mitgliedern freigegeben, doch fast ausnahmslos hatten die Führungskräfte zumindest das Vorgehen abgesprochen und ihre Teams in den Klärungsprozess einbezogen; in einigen kritischen Fällen wurde externe Unterstützung in Anspruch genommen. Nur ein Kunden-Lieferanten-Paar meldete zurück, sie sähen nach Rücksprache keinen Handlungsbedarf. Die Einschätzung des Stands der erreichten Veränderungen schwankte; in den meisten Fällen lag sie zwischen 30 und 80 Prozent.

Noch besser sah es im November aus: Obwohl der turbulente Verlauf des Geschäftsjahres genügend Ausreden geliefert hätte, das Projekt schleifen zu lassen, meldeten die Führungskräfte mit wenigen Ausnahme zurück, sie hätten einen Vertrag zwischen Lieferanten und Kunden abgeschlossen; der Mittelwert der erreichten Verbesserungen lag bei über 80 Prozent.

Da uns dieses Ergebnis fast zu gut schien, um wahr zu sein, beschlossen wir spontan, Interviews mit den Führungskräften zu führen, um ein weniger formalisiertes und vielleicht differenziertes Feedback zu bekommen. Zu unserer freudigen Überraschung bestätigten die persönlichen Gespräche das positive Bild. Hier einige wesentliche Befunde:

- Praktisch alle Führungskräfte hatten mit ihren internen Kunden bzw. Lieferanten reale Ansatzpunkte für Verbesserungen gefunden – es mussten keine Themen erfunden werden.
- In etlichen Fällen war am Anfang die Skepsis da, ob sich der andere dieses Mal ändert, vor allem wenn es schon in der Vergangenheit Versuche zur Verbesserung gegeben hatte.

### Vertrag zwischen Lieferanten und Kunden

Wichtig ist, bei derartigen «Verträgen» nicht in einen bürokratischen Overkill abzugleiten. Der kann leicht daraus entstehen, dass beide Seiten Angst haben, der Vertrag könne gegen sie verwendet werden: Der interne Lieferant befürchtet, der Vertrag könne dazu genutzt werden, ihn «ans Kreuz zu nageln»; der interne Kunde hat die Sorge, die Anforderungen seiner externen Kunden nicht durchsetzen zu können, wenn er sich nicht weitgehende Weisungs- und Durchgriffsrechte sichert. Angst und wechselseitiges Misstrauen führen so zu immer detaillierteren und komplizierteren Vertragswerken.

Doch Ängste und Misstrauen lassen sich nicht mit juristischen Mitteln beseitigen. Wesentlich wirksamer ist, wenn die Geschäftsleitung hier Druck herausnimmt und deutlich macht: Es geht nicht darum, einen gerichtsfesten Vertrag auszuarbeiten, der beide Seiten davor schützt, über den Tisch gezogen zu werden; vielmehr geht es darum, mit einem gutwilligen und vertrauenswürdigen Geschäftspartner **Klarheit über die wesentlichen Ziele und Parameter der Zusammenarbeit zu schaffen.**

- Gerade die Skeptiker machten die positive Erfahrung, dass das bessere Verständnis der gegenseitigen Bedürfnisse zu einer raschen Deeskalation führt.
- In mehr als der Hälfte der Fälle wurde eine Qualitätsverbesserung der internen Zusammenarbeit von 90 oder mehr Prozent tatsächlich umgesetzt.

Nach unserem Eindruck waren diese Aussagen ehrlich und frei von Schmeichelei oder taktischer Argumentation. *Typische O-Ton-Aussagen aus den Interviews:*

- «Ohne das Projekt 'Kundenorientierte Zusammenarbeit' wären viele Gespräche wohl nicht zustande gekommen.»
- «Das Tagesgeschäft wird immer Probleme aufwerfen – gute persönliche Beziehungsebene und gegenseitiges Verständnis helfen, sie zu lösen.»
- «Team-Besprechungen bauten viel Druck ab.»
- «Es ist mir gelungen, für eine sachliche Diskussion der eigenen Teams zu sorgen. Die Vorbereitung anhand des Leitfadens war dabei hilfreich.»
- «Es gibt seither intern weniger Kritik an der anderen Abteilung.»
- «Statt Pauschalurteilen ('immer' so ...) erfolgt objektiveres Feedback.»
- «Die Abteilung einigt sich intern darauf, was sie will, und spricht künftig mit einer Stimme zum Lieferanten.»
- «Ich hielt das Thema ursprünglich für selbstverständlich. Habe gelernt, dass es (noch?) nicht so ist.»

Das war ein sehr respektables Ergebnis, quantitativ wie qualitativ, zumal das Geschäftsjahr den Führungskräften angesichts des starken Wachstums auch sonst viel abgefordert hatte. Bei der Führungstagung zu Beginn des folgenden Jahres war man daher zu Recht stolz auf das Erreichte.

### Ausblick

Trotzdem zeigten sich die Führungskräfte realistisch: Auf die Frage, was nach ihrer Ansicht von der internen Kundenorientierung bleiben würde, wenn man das Programm angesichts der erzielten Erfolge abschliesse, meinten die meisten: Dann würden die erreichten Verbesserungen vielleicht noch eine Weile nachwirken, aber sie würden sich kaum auf die ganze Firma ausbreiten, eher würde die interne Kundenorientierung allmählich wieder verlorengehen.

Das war auch die Einschätzung der Geschäftsleitung als sie die nächste Führungstagung vorbereitete. Statt das Programm daher einfach um ein Jahr zu verlängern, sollte ein Akzent noch schärfer gesetzt werden: Aus der «kundenorientierten Zusammenarbeit» wurde im neuen Jahr die «kundenorientierte *effiziente* Zusammenarbeit».

Dabei musste vermieden werden, die gerade erst erzielte interne Kundenorientierung durch eine «Effizienz um jeden

Preis» in Gefahr zu bringen. Vielmehr kam es darauf an, Kundenorientierung und Effizienz im Sinne des Kunden unter einen Hut zu bringen: Keine Effizienzsteigerung *zu Lasten* des Kunden, wie wir sie im Privatleben zum Beispiel bei Call-Centern oder bei der Reklamation von Produktmängeln zuweilen erleben, sondern das *gemeinsame* Bestreben von Kunden und Lieferanten, die gewünschten Leistungen noch besser, noch schneller und noch kostengünstiger zu realisieren.

Im Sinne einer weiteren Optimierung der Kundenorientierung wurde eine interne Umorganisation vorgenommen, die es noch leichter ermöglicht, branchenspezifische Marktanfragen aus den Bereichen Bahn, Bau oder Industrie umzusetzen. Aktuell wird das Thema Operational Excellence im Unternehmen implementiert, um kundenorientiertes, effizientes Denken, Handeln und Arbeiten nachhaltig zu festigen. Damit wurde das Thema Kundenorientierung zur Initialzündung einer weitreichenden Organisationsentwicklung bei Getzner Werkstoffe.



### Karin Gisinger

Führungskräfteentwicklung bei Getzner Werkstoffe GmbH in Bürs/Österreich

**Kontakt:**  
karin.gisinger@getzner.com



### Winfried Berner

Gründer und Inhaber von Die Umsetzungsberatung, spezialisiert auf Change Management und Kulturveränderung

**Kontakt:**  
w.berner@umsetzungsberatung.de