

Das Magazin
der Bayerischen Rück
2/1997

Bayerische
Rück

Erscheinungsbild

Der Versuch, sich in den Blick zu bekommen



„Kundennähe ist mir lieber als ein voller Fahrstuhl.“



„Für einen 'one year stand' bin ich nicht zu haben..., na, jedenfalls nicht bei jedem Erstversicherer.“

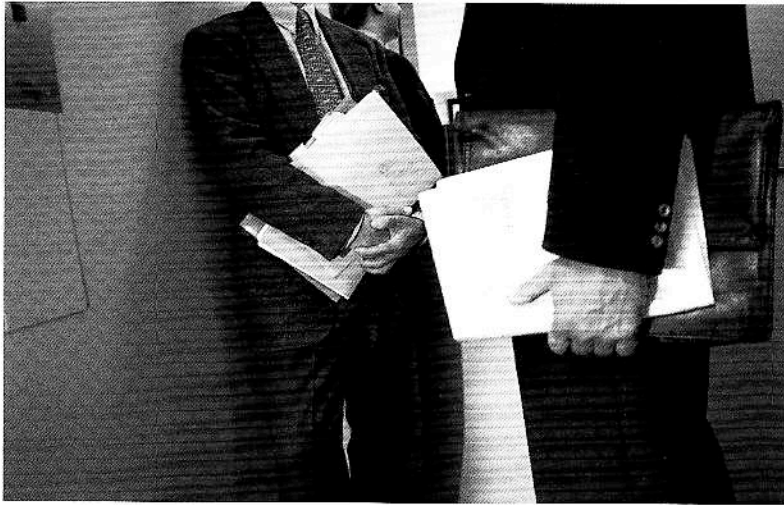
Spätestens seit Chester Barnard definieren wir Effizienz als „die Dinge richtig tun“ und Effektivität als „die richtigen Dinge tun“. So einfach ist das mit den hard facts und den soft facts. Ob nur so als Abgangspointe dahergesagt oder als volle, reine, lautere oder halbe Wahrheit gedacht: Der Satz des Finanzvorstands läßt zumindest keinen Zweifel daran, wer das Geld verdient und wer es ausgibt oder nur Ideen und Konzepte gegen Geld dafür liefert. Oder wie Albert Einstein es formulierte: „Holzhacken ist deshalb so beliebt, weil man bei dieser Tätigkeit den Erfolg sofort sieht.“

Erstaunlich, wie anfällig manche Führungskräfte sind, zu verdrängen oder zu vergessen, daß auch ihr eigenes Geschäft ein Dienstleistungsgeschäft ist. Sogar eines mit zweierlei Kunden: den externen und den internen, den Mitarbeitern.

Es ist längst nachgewiesen, daß die externe Kundenorientierung in direkter Abhängigkeit steht zu der internen. Wo diese nicht stimmt, wo sich

würdige, engagierte, echte externe Kundenorientierung einstellen. Und wenn es mit den internen und externen Kunden nicht läuft, dann ist auch in den Beziehungen zu Dienstleistern und Lieferanten der Wurm drin. Aber die Unternehmen, die sich auch für Arbeiten außerhalb des eigentlichen Betätigungsfeldes eigene Mitarbeiter und Abteilungen leisten können oder wollen, werden immer weniger. Wenn irgendwo eine Sicherung herausgeflogen ist oder wenn der Kopierer streikt, muß jemand von draußen kommen. Selbst in Großunternehmen führt der Lean-Trend oder die Shareholder-Value-Orientierung zum Abbau oder zur Auslagerung von Abteilungen, die mit dem Kerngeschäft nichts zu tun haben. Dadurch entstehen neue, unabhängige Unternehmen, und Dienstleister erhalten interessante und lukrative Aufträge für die Bearbeitung und Lösung von Rechtsproblemen, Steuerfragen, für die Produktion von Broschüren, Videos oder für die Planung von Verkaufsförderungs- und Werbemaßnahmen. Damit durch das Verlagern von Leistungen und Arbeiten von ehemals internen auf externe Dienst-

der Unternehmenskultur verlorengeht, damit nicht wesentliches Know-how nach draußen transferiert wird, muß die Naht- oder Kontaktstelle gründlich überdacht werden. Die Beziehung zwischen Kunde und Dienstleister muß neu positioniert werden. Sie kann auch gar nicht gut genug organisiert sein, sie ist mit anderen Worten Chefsache (was auch bereits bestehende Arbeitsverhältnissen mit auswärtigen Dienstleistern zugute kommt). Wer schon erlebt hat, wie aus vor sich hin dösenden Abteilungen plötzlich dynamisch-kundenorientierte Profitcenter mit gesundem Kostenbewußtsein werden können, weiß, wovon die Rede ist. Neue, ungewohnte Aufgaben und das neue Kostenbewußtsein zwingen zur geistigen Beweglichkeit, machen neue Lösungen erforderlich und steigern Qualifikation und Kompetenz. Und die Manager, die am freien Markt die bestmöglichen Lösungen zu den günstigsten Konditionen anbieten oder einkaufen können, entwickeln meist schlagartig ein anderes Führungsverhalten. Denn: Arbeit ist immer Arbeit für andere. Darum ist in der Kunde-



„Ich denke wie mein Kunde, ich rede wie mein Kunde, ich träume wie mein Kunde – warum will mein Kunde dann noch selbst entscheiden?“



*„Ich habe gerade 100% geschrieben!“
„Mit Milch und Zucker?“*

ziehung auch umgekehrt zutrifft, dürfte klar sein, darf aber nicht dazu verleiten, nur den Kundenstandpunkt einzunehmen und die andern in die Rolle des Dienstleisters oder Dieners zu drängen.

Es fängt damit an, daß auf Kundenseite die Vorstellungen von der Leistungsfähigkeit, der Kompetenz und Zuverlässigkeit des Dienstleisters oft unterentwickelt sind, und der Auftraggeber nichts über ihn weiß. Gar nichts. Er hat auch nie gefragt. Umgekehrt weiß der Dienstleister fast alles über seinen Auftraggeber. Er hat ja gefragt, und der Kunde hat bereitwillig berichtet: über seine Vorliebe für feinen Bordeaux, sein Faible für die Nudeln mit weißen Trüffeln beim ersten Italiener der Stadt, sein Golf-Handicap. Er weiß von den zwei hochintelligenten Kindern und hat sorgfältig registriert, daß die Ehefrau ihr Herz für förderungswürdige Musiktalente entdeckt hat. Das Problem besteht meist darin, daß solche Kunden nicht wissen, was sie nicht wissen. Um so ausgeprägter ihre subtile Kenntnis der Möglichkeiten, wie

ist vielfältig: Es reicht von reduzierter oder gänzlich verweigerter Kommunikation über ätzendes Nach-Redigieren von Protokollen und über kleinliche Behandlung von Abrechnungen bis hin zum verschärften Liebesentzug.

Im allgemeinen wird viel zu wenig Zeit und Sorgfalt darauf verwendet, Zusammenhänge des Unternehmens und Hintergründe zu erläutern und Entwicklungen aufzuzeigen. Zuwenig Gehirnschmalz darauf verwendet, sich in den Kopf des Dienstleisters zu versetzen, zu antizipieren, was wissenswert und hilfreich sein könnte, damit eine Aufgabe so dicht und nahe am Problem wie nur irgend möglich gelöst werden kann. Neben dem Umfeld der Aufgabe gehören auch die Kenntnis und das Verständnis der ungeschriebenen Regeln eines Unternehmens zu den für eine erfolgreiche Lösung eines Problems entscheidenden Punkten. Diese müssen kommuniziert werden, wenn sie adäquat verstanden werden sollen. Auch Umgangsformen

und bitte gehört nach übereinstimmenden Aussagen von zahlreichen Dienstleister-Kollegen in vielen Geschäftsbeziehungen nicht mehr zum Grundwortschatz. Wie auch die Meinung vorzuherrschen scheint, daß mit dem Honorar ein etwaiges Lob bereits hinlänglich abgegolten sei. Daß in diesem Honorar auch Sozialabgaben, Steuern, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Altersversorgung, Bürokosten, Miete, Telefon, Overheads enthalten sind, übersehen Auftraggebende nicht selten, wenn sie die in ihren Augen getrüffelten Summen mit dem eigenen Gehalt vergleichen. (Und es dann, weil ihnen der Profi zu teuer erscheint, beim nächstenmal mit einem Amateur versuchen. Mit den bekannten Folgen und Ergebnissen.)

Warum gibt es so wenig Pförtner, die über den vereinbarten Besuch informiert wurden, Bescheid wissen und ohne langes und aufgeregtes Wenn und Aber den richtigen Konferenzraum weisen? Warum immer seltener Sekretärinnen,



„Wenn ich 'Servus' zu meinen Kunden sage, dann meine ich das als Lateiner, nicht als Bayer.“



„Heißt es eigentlich Dienstleister? Oder Dienstleider?“

zierenden Satz „Ich muß mal nachschauen, ob er da ist“ auszusprechen? Warum gibt es so selten Sitzungen, die auch auf Kundenseite erstklassig vorbereitet sind, bei der nicht nur alle wissen, worum es geht, sondern auch wissen, was sie erfahren wollen und was das Ziel der Veranstaltung ist? Warum gibt es so viele Unternehmen, die so lausig organisiert sind, daß sich Rechnungen auf Nimmerwiedersehen in der Organisation verlaufen und erst nach neun Wochen und zwei Mahnungen bezahlt werden? Warum gibt es immer mehr Auftraggeber, deren Inkonsequenz gegenüber Dienstleistern und Mitarbeitern – „was schert mich mein dummes Geschwätz von gestern“ – zum allseits lähmenden Arbeitsprinzip geworden ist? Warum weinen sich immer öfter auch hochgestellte Auftraggeber bei ihren Dienstleistern aus und belasten das Arbeitsverhältnis mit ihren ganz persönlichen Problemen und kritischen Bemerkungen über Unternehmen, Unternehmensführung und Kollegen?

Dennoch: Einfach über einen Kamm scheren

Personen (und von den Ausnahmen soll hier mit Absicht nicht gesprochen werden). Es steht fest, daß sich Stimmigkeit und Qualität einer Unternehmenskultur unmittelbar auf die Beziehung zwischen Auftraggeber und externen Dienstleister und Mitspieler übertragen. Dabei gehört der Standpunkt leider zu den Ausnahmen, wie ihn der frühere Cheftrainer der New York Yankees an den Tag legte, als er nach deren glorissem Sieg ironisch feststellte: „Ohne meine Spieler hätte ich das nicht geschafft.“

Dienstleister und Selbständige brauchen überdurchschnittliches Selbstvertrauen. Wer sich schlecht durchsetzen kann, wenig Selbstvertrauen, Risiko- und Informationsbereitschaft, Initiativekraft, Begeisterungsfähigkeit und Optimismus hat und Angst vor Konflikten, macht sich nicht selbständig. Selbständigkeit heißt jedoch nicht uneingeschränkte Selbstverwirklichung oder individuelle Emanzipation, sondern auftragsgebundene, konsequente Dienstleistung, die häufig genug nach dem Prinzip aus

unter Zwergen ein Zwerg und unter Gleichen ein Gleicher“. Selbständige Dienstleister müssen stätiglich darin üben, „mit den Köpfen anderer Leute zu denken“. Das ist von Brecht und trifft den Nagel aller Kundenbeziehungen auf den Kopf. Das müßten Auftraggeber respektieren und es eigentlich zu schätzen wissen, wenn Dienstleister im Dienste der Sache auch mal einen anderen Standpunkt vertreten, widersprechen und Selbstbewußtsein demonstrieren. Analog zu dem berühmten, Mirabeau zugeschriebenen Satz, geäußert am Vorabend der französischen Revolution: „Ich trage Ihre Fahne Sire, aber ich bin nicht Ihr Lakai“.

Christian Wenger