

SM/PM 00069

Dienen - Bessern - Werte schaffen

AP 6001-5 - UP 2092-10



R:\PRSMITTLG\2000\PM-00069-Dienen-Bessern-Werte-schaffen\00069-d-b-ws.doc
Rev.stand 980406>001026/KS>150727stk>cim
s.a. VG 970623 Anspruchsdenken und PM 97065

Bessern als zentralem Element unseres Mottos **sich freuen beim**

„Dienen - Bessern - Werte schaffen“

beruht auf der **Lernenden Organisation** bei Putzmeister.

Mit der **persönlichen Motivation** „immer besser“ durch ständiges Bessern unsrer Leistung einen größeren Wert für seine Kunden zu schaffen im Vergleich zu vorher und zum Wettbewerb ist Motor zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. **Dazu muss man wissen was „besser“ ist**, besser für den Kunden, nicht technische oder philosophische Spielerei oder Träumerei.

Dieses neue Denkschema immer besser im Dienen (Paradigma) für unsere Strategie (**= Handlungsalternativen**) beruht auf der PLO, das heißt Putzmeister in eine Lernende Organisation zu entwickeln und **das in den Augen unserer Kunden bestätigt zu finden..**

Wissensmanagement als Mittel zum Bessern, zur ständigen positiven Veränderung als Inbegriff von „Management“ soll einen signifikanten Wert für das Unternehmen generieren, welchen der Kunde auch spüren muss. (**Wissen- Wollen- Wandeln**)

Führungskräfte in vielen der größten Unternehmen auf der ganzen Welt haben Wissensbildung oder **Lernen bei jedem Vorfall** als Teil ihrer Strategie oder gar Vision übernommen, um eine lernende Organisation zu schaffen, in der Arbeitnehmer und Manager ständig ihre Fähigkeiten erweitern, die Resultate zu erzielen, die sie wirklich anstreben, in der neue und umfassendere Denkmuster genährt werden und in der **Beschäftigte kontinuierlich lernen, wie man gemeinsam lernt.**

Der Fokus auf Wissen und Lernen ist **sinnvoll**: Wissen wird eine zunehmend wichtige Quelle für Wettbewerbsvorteile.

Die Autoren der nachstehenden Veröffentlichung in BdW sind Charles E. Lucier, Senior Vice President bei Booz Allen & Hamilton, Cleveland, und Janet D. Torsilieri, Principal bei Booz Allen & Hamilton, New York.

Die Vision einer lernenden Organisation ist verführerisch, und mehrere Unternehmen haben damit spektakulären Erfolg erzielt.

In der Realität ist die geschäftliche Auswirkungen der meisten Programme für Wissensmanagement oder lernende Organisationen bestenfalls bescheiden. Wir schätzen, daß allenfalls **ein Sechstel** dieser Programme innerhalb der ersten zwei Jahre sehr signifikante Auswirkungen hat. Die Hälfte der Programme erzielt kleine, aber bedeutende Vorteile; und das verbleibende Drittel - die Fehlschläge - habt nur wenig Auswirkung auf das Geschäft.

Die Bezeichnung „Fehlschlag“ mag unfair erscheinen, weil viele dieser Programme Begeisterung bei den Teilnehmern generieren, die Zusammenarbeit stimulieren und Wirkung zeigen, wie zum Beispiel Wissensdatenbanken und Systeme zur betrieblichen Zusammenarbeit. Nichtsdestotrotz zeigt unsere Erfahrung, daß, sollten diese Programme keinen signifikanten Wert für das Unternehmen generieren, Führungskräfte, die unter dem Druck stehen, **kurzfristige** Profitabilität zu erzielen, dazu neigen, ein Programm zu Wissensmanagement oder lernender Organisation als „langfristig nett zu haben, aber derzeit nicht wichtig“ abzutun.

Tatsächlich wird eine beunruhigend hohe Zahl dieser Programme mit großem Tamtam initiiert und nach zwei oder drei Jahren wieder eingestellt. Und eine Organisation, die den Schluß zieht, daß „Wissen ein zusätzlicher Kostenfaktor ist, der keinen signifikanten Geschäftswert generiert“, bewegt sich weg von der Idealvorstellung der lernenden Organisation.

Strategische Auswirkungen

Aufgrund unserer fünfjährigen Beteiligung an Wissens- und Lernprogrammen - in Booz Allen & Hamiltons eigenem Wissensprogramm, bei unseren Klienten und in Diskussion mit Teilnehmern an mehr als 70 Programmen - glauben wir, daß effektives „**Managed Learning**“ für die meisten Unternehmen innerhalb der ersten zwei Jahre signifikante strategische Auswirkungen haben kann. Die weniger erfolgreichen Programme leiden unter den folgenden vier korrigierbaren Problemen:

- Kein spezifisches Geschäftsziel, nur allgemeine Ziele, wie „Best Practices teilen“ oder „Zusammenarbeit fördern“.
- Unvollständige Programmarchitektur, die einige Prinzipien effektiven Lernens anwendet, aber nicht auf der damit verbundenen natürlichen Dynamik von organisatorischer Veränderung und Wissensbildung und -nutzung aufbaut.
- Ungenügender Fokus auf ein oder zwei strategische Prioritäten.
- Top-Management ist Sponsor, allerdings ohne aktive, ständige Einbeziehung.

Unsere Hypothese ist, daß diese Probleme dadurch entstehen, daß das Top-Management versäumt, seine gewohnten Führungs- und Managementaufgaben zu übernehmen - nicht, weil es nicht engagiert oder interessiert genug ist, sondern eher weil das Management erkennt, daß Lernen neue Managementpraktiken erfordert, und sich nicht sicher ist, welche Rolle es übernehmen soll.

Es gilt also, den Managern einen Leitfaden an die Hand zu geben, der ihnen hilft, das Lernen zu managen und sicherzustellen, daß ihre Unternehmen schnell die signifikanten strategischen Vorteile nutzen können. Da unser Fokus das Top-Management ist, erörtern wir nicht die spezifischen Vorgehensweisen der Wissensbildung, des Lernens oder der Veränderung, die von größtem Interesse für Bildungsbeauftragte oder andere Führungskräfte sind, die die Initiative unterstützen. Obwohl wir alle immer noch über geleitetes Lernen etwas lernen, glauben wir, daß diese Leitlinien auf genügend Erfahrung in der echten Berufswelt basieren - nicht nur auf Hoffnung und Werbung - und daß sie sich als verlässlich erweisen werden.

Das ultimative Geschäftsziel des Lernens sollte sein, systematisch die natürliche Verbesserungsrate des für die Zielkunden erreichten Werts eines Unternehmens zu beschleunigen. **Das neue Paradigma**, das sich für die Strategie ergibt, versichert, daß die Fähigkeit des Unternehmens, **einen größeren Wert für seine Kunden zu schaffen**, als seine Wettbewerber liefern können, der Motor der Verbesserungen seiner Wettbewerbsposition und für die Schaffung eines langfristigen Werts für seine Aktionäre ist. Es ist von offensichtlicher strategischer Bedeutung, **seine Leistung schneller zu verbessern als der Wettbewerb**.

Die Grundlage für die Nutzung der Lerneffektivität ist die historische Veränderungsrate jener operativen Maßnahmen des Unternehmens, die am wichtigsten für die Kunden sind - wie **Kosten** (zum Beispiel Kosten pro Einheit, Mitarbeiter- oder Anlagenproduktivität), **Qualitäts- oder Serviceebene** (Vorlaufzeiten, **Kundenzufriedenheit** oder Erfüllungsraten). In den meisten Unternehmen verändern sich alle operativen Meßgrößen in einem überraschend konstanten Maß - wir nennen das „die natürliche Verbesserungsrate“.

Unternehmen weisen unterschiedliche natürliche Verbesserungsraten auf, nicht nur wegen ihrer Branche, sondern auch wegen unterschiedlicher **Möglichkeiten zu lernen** und **unterschiedlicher Lerneffizienz**. Es gibt daher keinen allgemein gültigen Standard für eine angemessene Verbesserungsrate. Verbesserungsraten der betrieblichen Leistung bieten eine bessere Grundlage als

Trends in kurzfristigen finanziellen Leistungen, weil Preise durch viele Faktoren bestimmt werden, die über die Effizienz und Effektivität eines Unternehmens hinausgehen.

Zu diesen Faktoren gehören: Wettbewerb mit anderen Unternehmen, die ebenfalls ihre operative Leistung verbessern, die aktuelle Angebots- und Nachfragesituation und die Entscheidung, wieviel Mehrwert an den Kunden weitergegeben werden soll (um Wachstum anzutreiben) und wieviel zu behalten ist. Finanzielle Meßgrößen sind besonders ungeeignet für die Hersteller von Gebrauchsgütern, bei denen große Preisschwankungen (oft 20 Prozent oder mehr) von der Spitze bis zur unteren Ebene des Geschäftszyklus die Verbesserungen der betrieblichen Leistung verschleiern.

Von den allgemein verfügbaren finanziellen Maßen stehen unserer Meinung nach Trends im Umsatz pro Mitarbeiter, Marge pro Mitarbeiter und Nettoanlage pro Mitarbeiter oft nicht genügend in Beziehung zu zugrundeliegenden betrieblichen Maßnahmen, um aussagekräftige Grundlagen zu bieten.

Motorola und General Electric illustrieren die Auswirkungen des Lernens - in bezug auf Größe und Geschwindigkeit - auf die Leistungsverbesserungsrate sogar bei einem großen, diversifizierten Unternehmen. Bei Motorola lag der Lernfokus auf der Qualitätsverbesserung sowohl in Pilotprojekten (zum Beispiel in der Semiconductor Group, in der Qualitätsverbesserungen von 50 Prozent pro Jahr erreicht wurden) als auch in einer unternehmensweiten Anstrengung, die Qualität zwischen 1981 und 1986 zu verzehnfachen. Im Jahre 1986 leitete Motorola sein großangelegtes Six-Sigma-Qualitätsprojekt damit ein, 40 Millionen Dollar in das Training und die Ausbildung von 25 000 Angestellten zu investieren. Die Six-Sigma-Initiative verdoppelte, zusätzlich zur Qualitätssteigerung bei internen Maßnahmen, letztendlich die Wachstumsrate des **Umsatzes pro Mitarbeiter**. Die kumulative Wirkung der über **10 Jahre** beschleunigten Rate - die wir „Wissensprung“ nennen - war eine Umsatzsteigerung pro Mitarbeiter von **38 Prozent**.

Während der achtziger Jahre konzentrierte sich das Lernen bei G.E. auf die Erweiterung des Management Develop Institute des Unternehmens sowie die Entwicklung neuer Methoden wie „Workout“. 1991 und 1992 erweiterte G.E. seine Bemühungen, indem es in allen Abteilungen überlegene Ansätze anwendete, die von anderen Unternehmen entwickelt wurden. Dazu gehörten **„quick service/quick response“** (von Sea Land Appliance adaptiert und 1990 von G.E. in Kanada getestet, bevor es 1991 und 1992 eingeführt wurde), „demand Flow Manufacturing“ (von American Standard adaptiert) und zuletzt ein umfassendes Qualitätsmanagement.

Die systematische Anwendung von ein oder zwei dieser neuen Paradigmen zur gleichen Zeit ermöglicht es G.E., die Verbesserungsrate sowohl in operativer Leistung als auch in allgemein verfügbaren Aggregaten wie Umsatz pro Mitarbeiter zu beschleunigen. Dadurch, daß dieser Umsatz **mehr als verdoppelt** wurde, hat G.E. einen Wissensvorsprung von 14 Prozent in nur vier Jahren erreicht.

Einige Kritiker haben eingewandt, daß sich zur Zeit der Ausweitung der Lernbemühungen bei Motorola und G.E. zwar signifikante Veränderungen ergaben, die Analyse jedoch nicht demonstriert, daß die Beschleunigung der Leistungsverbesserung auf das **verbesserte Lernen** zurückzuführen ist. Obwohl keine Analyse einen Kausalzusammenhang beweisen kann, ist die Verbindung von Lernen und beschleunigter Verbesserung genauso, wie es uns die Theorie von Lernkurven und Erfahrungskurven erwarten läßt. Darüber hinaus haben die Managementteams bei Motorola und G.E. ihre Initiativen mit der Absicht erweitert, die Leistung signifikant zu verbessern, und sie glauben, daß die Initiativen erfolgreich sind.

Unsere Konzentration auf die **meßbare Beschleunigung** bei der **Leistungsverbesserungsrate**, die wiederum einen Mehrwert für die Eigentümer oder Anteilseigner eines Unternehmens schafft, unterscheidet sich wesentlich von den meisten Diskussionen über Wissensmanagement und lernende Organisation der jüngsten Zeit. Für einige Übereifrige ist die lernende Organisation selbst das Ziel - Teil der neuen Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern - statt eines Mittels, die Fähigkeit der Organisation zu steigern, sich schneller zu verbessern. Andere konzentrieren sich auf die Messung und Steigerung intellektuellen Kapitals. Selbst wenn Wissenskapital gemessen werden könnte, warum sollte ein Unternehmen sich auf die Maximierung seiner Anlagen konzentrieren, statt diese Anlagen zu nutzen, um Werte zu schaffen?

Verbesserung der Leistung

Die Management-Implicationen des „Managed Learning“ sind weitreichend: Führungskräfte können nun direkt die Rate der Leistungsverbesserung beeinflussen. In der Vergangenheit wählten Unternehmen Investitionen und taktische Programme aus, deren Nutzen als erwarteter Anstieg in der Leistungsverbesserungsebene definiert waren.

Die Verbesserung der Leistung wäre demnach die unbeeinflusste Konsequenz aus einer Folge von Investitionsentscheidungen, moderiert durch die Fähigkeit der Organisation, sich zu verändern, und dem erwarteten Nutzen aus der Investition. Daß die Leistung eines Unternehmens sich konstant zu einer natürlichen Rate verbessert, und zwar trotz unregelmäßiger Investitionen, deutet darauf hin, daß Leistungsverbesserungen tatsächlich von fundamentalen Kräften getrieben werden:

- der Fähigkeit der Organisation, sich zu verändern
- der Tiefe und Nutzung des Wissens, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch bei seinen Lieferanten und Kunden.

Durch Management des Lernens, kann die Unternehmensleitung diese fundamentalen Kräfte direkt ansprechen und die Leistungsverbesserung des Unternehmens

Dienen mit Freundlichkeit - das erste Element unseres Firmenmottos

Dienen - Bessern - Werte schaffen.

Putzmeister hat bereits eine Reihe von Vorträgen und Veröffentlichungen für seine Mitarbeiter zum Thema Dienen erarbeitet, insbesondere VG 960601 „Dienen“, VG 930310 „Dienen wollen, nicht müssen oder sollen“ und VG 960420 „Ist Dienen noch modern?“.

Im nachfolgenden Artikel aus BddW 980320 sind Gedanken zum menschlichsten Komponente des Dienens, nämlich der Freundlichkeit erläutert. Freundliche Menschen erzielen durchschnittlich 2,5% höhere Preise. Dies ist 30 - 50% des Unternehmensgewinns, welcher zwischen 5 und ca. 10 % schwankt. Deshalb sollte der Faktor Freundlichkeit im Dienen höchste Priorität erhalten. Wer freundlich ist, wird automatisch auch in anderer Beziehung bessere Leistungen erbringen können und seine Persönlichkeit weiterbilden.

Freundlichkeit - der unterschätzte Wettbewerbsfaktor / Vorbildliche Beispiele von LTU, Commerzbank, Karstadt und Sears

FRANKFURT. Obwohl heute Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit in aller Munde sind, scheint die Bedeutung dieser Begriffe immer noch nicht richtig erkannt zu sein. Gerade weil zirka 65 Prozent aller Beschäftigten in Deutschland in Dienstleistungsberufen arbeiten, treffen Beschreibungen wie "Deutschland als Dienstleistungswüste" und die "kundenfeindliche Gesellschaft" besonders hart. Stehen wir vor einem unlöslichen Problem, da sich Dienstleistungsqualität so schlecht messen und steuern läßt?

Eine **Dienstleistung** besitzt zwei Dimensionen. Diese bestehen aus dem „**Dienen**“ und der „**Leistung**“. Oder anders ausgedrückt: es gibt eine Leistungs- und eine Beziehungs- beziehungsweise Interaktionsdimension. Viele Studien kommen zu dem Schluß, daß beide Dimensionen in den Augen des Kunden die gleiche Wichtigkeit besitzen. Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten legen die Dienstleister in Deutschland ein sehr großes Gewicht auf die reine **Leistungserbringung**, während die **Beziehungsdimension** vielfach zu kurz kommt. In den Vereinigten Staaten hingegen trifft man häufig ein wesentlich ausgeglicheneres Verhältnis der beiden Aspekte an.

Dienen spielt die überragende Rolle

Freundlichkeit, ein Merkmal der Dimension „Dienen“, spielt bei vielen Dienstleistungen eine überragende Rolle. So zum Beispiel in der Luftfahrtbranche: Bei direkten und indirekten Befragungen von Fluggästen kommt neben der Sicherheit als dominierendem Faktor auch der Freundlichkeit des Personals, und zwar sowohl des Boden- als auch des Bordpersonals, eine hohe Bedeutung zu. Treten hier Schwächen auf, so kann dies leicht wettbewerbsentscheidend sein. Dies spürte beispielsweise der Ferienflieger LTU, nachdem im Rahmen eines Kostensenkungsplans 19% unter anderem die Crew-Größe und die Sitzabstände reduziert wurden.

Sehr schnell stellten sich Klagen der Kunden ein hinsichtlich des "hektisch und unfreundlich gewordenen Personals". Offensichtlich wurde hier an der falschen Stelle gespart, wie das Management bald herausfand. Die daraufhin gestartete Qualitätsoffensive hat sich ausgezahlt.

Heute erzielt LTU wieder Spitzenwerte bei der Kundenzufriedenheit. Auch bei Lufthansa steht die mangelnde Serviceorientierung in der Kritik. Wie Holding-Vorstand Hemjö Klein darstellt, sind dies die Nachwehen des ehemaligen Staatsbetriebs ("Es dominierte behördliches Obrigkeitsdenken... Jetzt können wir uns darauf konzentrieren, eine verbesserte Dienstleistungsstruktur zu entwickeln").

Verbesserungen in puncto Freundlichkeit des Personals sind mit verhältnismäßig geringem finanziellen Aufwand zu erzielen. Bei dem ähnlich wichtigen Faktor „Raumangebot“ wird eine Leistungsverbesserung sehr teuer. Breitere Sitze kosten bekanntlich Platz, und dies ist die wertvollste Ressource in diesem Geschäft.

Ein weiteres Beispiel aus dem Lebensmitteleinzelhandel: Bei einer Untersuchung zu den Gründen von Kundenabwanderungen stellte sich heraus, daß nicht die Sortimentsbreite oder die schlechte Atmosphäre im Geschäft für das Wegbleiben der Kunden verantwortlich waren, sondern vielmehr das Personal. Etwa ein Drittel aller Nennungen entfielen auf das Statement "Das Personal war unfreundlich".

Freundlichkeit ist insbesondere für Unternehmen mit intensivem persönlichen und telefonischen Kundenkontakt von immenser Bedeutung. Für Direktbanken und Versandhäuser stellt die Freundlichkeit der Mitarbeiter im Call-Center den entscheidenden Wettbewerbsfaktor überhaupt dar. Ein weiteres Beispiel ist die anwaltliche Beratung. Hier setzt sich nur langsam die Erkenntnis durch, daß nicht nur die Kernleistung eines einwandfreien Rechtsrats die Bedingung für zufriedene Klienten ist, sondern ebenfalls das Erfüllen von **Serviceanforderungen** wie **Erreichbarkeit, Wartezeiten** - aber vor allem auch die Freundlichkeit von Anwalt und Personal. Gerade vor diesem Hintergrund können die Versuche einiger Organisationsberater nicht überzeugen, die ISO 9000-Zertifizierung als Allheilmittel für Anwaltskanzleien anzupreisen. Dabei muß klar sein: Interne Normvorschriften - auch wenn sie noch so gut gemeint sind - können die Dienstleistungsmentalität eines Unternehmens nicht verändern.

Obwohl sich die Erkenntnis durchsetzt, daß Freundlichkeit wettbewerbsbestimmend sein kann und insgesamt enorme wirtschaftliche Konsequenzen mit sich bringt, stellt sich die Frage, **wie diese Effekte quantifiziert werden können**. In vielen Studien steht die Nutzenwertanalyse im Mittelpunkt, sprich: wie hoch schätzt der Kunde bestimmte Leistungen ein, und welche Zahlungsbereitschaft läßt sich daraus ableiten? **Der Kunde zahlt letztlich nicht für ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern für die Befriedigung seiner Bedürfnisse.**

Preisbereitschaft ermitteln

Um die Preisbereitschaft der Kunden für bestimmte Serviceleistungen zu ermitteln, eignet sich eine indirekte Fragetechnik weit besser als eine direkte. In der Praxis hat sich dazu **Conjoint Measurement** durchgesetzt. Mit dieser Methode werden dem Interviewpartner zum Beispiel zwei Gesamtangebotsprofile vorgestellt, die er in Form einer Abwägungsentscheidung bewerten muß. Durch die Integration des Preises in die Abfrage ist es möglich, **für jedes Merkmal den Nutzen** zu ermitteln und in Preiseinheiten umzurechnen.

Höhere Nutzenwerte bei Servicemerkmalen, wie zum Beispiel auch der Freundlichkeit, können zwei Effekte nach sich ziehen. Entweder lassen sich höhere Preise durchsetzen oder höhere Mengen.

Beide Varianten wurden in mehreren Studien ermittelt. So wurde im Rahmen einer Studie im Automobilbereich eine Absatzsteigerung von knapp fünf Prozent ermittelt, die durch eine "sehr persönliche und zuvorkommende" Behandlung erzielbar ist.

Ein zweites Beispiel kommt aus der Chemiebranche. Hier ist tendenziell zu erwarten, daß Freundlichkeit beim Einkauf von chemischen Grundstoffen eher eine untergeordnete Bedeutung beizumessen ist. Das Ergebnis: Durch eine Verbesserung der **persönlichen Beziehungen** zum Kunden ist ein um **2,5 Prozent höherer Preis** durchzusetzen, wobei ein Großteil dieses Effektes auf einer **erhöhten Freundlichkeit** des Vertriebspersonals beruht.

Die Nutzenwert-Analyse kann entscheidende Hinweise dazu liefern, wie die Bedürfnisse der Kunden am besten erfüllt werden können. Eine Erhöhung der Freundlichkeit führt zu einer Steigerung des Nutzens um 50 Punkte, während die mögliche Nutzensteigerung durch eine Verbesserung des Transportkomforts lediglich 30 Punkte beträgt.

Karstadt hat durch Kundenbefragungen festgestellt, daß nicht mehr überquellende Regale, sondern der **persönliche Kontakt** zwischen Kunden und Personal den Umsatz wesentlich beeinflussen. Um dieser Tatsache Rechnung zu tragen, wird ab 1998 in die **Arbeitsverträge** aller 62 000 Mitarbeiter die **Freundlichkeit** als Bestandteil aufgenommen. „**Sie unterbrechen jede andere Arbeit, wenn ein Kunde Sie braucht.** Sie bedanken sich für den Besuch und verabschieden sich“, so die neue Verordnung für die Mitarbeiter. Wer gegen die neue Freundlichkeitsregelung verstößt, hat nicht viel Gutes zu erwarten. Karstadt-Sprecher Beke-Bramkamp: „Wenn jemand wirklich nicht mitziehen will, muß er sich fragen: Bin ich in diesem Beruf überhaupt richtig aufgehoben?“ Konkrete Sanktionen sind jedoch noch nicht festgelegt.

Ein deutsches SB-Warenhaus, das 1996 bestreikt wurde, setzte Mitarbeiter aus der Hauptverwaltung für die Bedientheken und den Kassenbereich ein. Obwohl das Personal nicht für diese Tätigkeiten ausgebildet war, der Kassiervorgang langsamer als normal verlief und alle Kassen unterbesetzt waren, äußerten sehr viele Kunden eine hohe Zufriedenheit über die freundlichen Mitarbeiter. An diesem Beispiel wird deutlich, daß trotz einer geringen Leistungserbringung die besseren Leistungen hinsichtlich der **Interaktionskomponente** zu spontanen Zufriedenheitsäußerungen führten.

Die amerikanische Kaufhauskette Sears plant erstmals für das kommende Jahr Kundenzufriedenheitsurteile auf der Basis individueller Verkäufer zu erhalten, um die Ausgestaltung der **variablen Lohnkomponente** zu optimieren. Mit etwa 470 Millionen Transaktionen jährlich ist dies im Bereich des Möglichen. Geplant ist, auf jedem Rechnungsbeleg eine **Telefonnummer** auszudrucken mit der Aufforderung, eine kurze Bewertung des **Einkaufserlebnisses** vorzunehmen.

Auch im Bankenbereich gibt es vielversprechende Ansätze, über Leistungsanreize eine Verhaltensänderung in Richtung mehr Motivation und Freundlichkeit zu erreichen. Beispiel Commerzbank: Im Geschäftsfeld „Private Kunden“ wird neben den Ertrags- und Risikokennzahlen zusätzlich auch die Kundenzufriedenheit bewertet, die über jährliche Kundenzufriedenheitsanalysen erhoben wird.

Der einfache Ansatz, die Freundlichkeit der Mitarbeiter über Anreizsysteme zu beeinflussen, bringt dann nur kurzfristigen Erfolg, wenn nicht erkannt wird, welchen Beitrag der **einzelne zum Unternehmenserfolg** beiträgt. Häufig ist hierbei eine Diskrepanz zwischen den Vorstellungen des Managements und den Realitäten zu beobachten.

Der Sears-Manager Anthony Rucci verdeutlicht dies anhand eines Beispiels aus dem eigenen Unternehmen. Nachdem er 1991 in die Geschäftsführung der Kaufhauskette gewechselt hatte, besuchte dieser etwa 50 Kaufhäuser, um sich ein Bild von der „Front“ zu verschaffen. Er fragte während dieser Besuche zum einen nach der Einschätzung der Mitarbeiter hinsichtlich der Umsatzrentabilität. Während Sears zu diesem Zeitpunkt von jedem Dollar Umsatz weniger als zwei Cents nach Steuern verdiente, gaben die Sears-Mitarbeiter im Durchschnitt 45 Cents an. Zweitens fragte Anthony Rucci: Was glauben Sie, **wofür werden Sie bezahlt?** Die Antwort lautete in den

meisten Fällen: Um das Eigentum der Firma zu beschützen. Nicht erstaunlich ist, daß Sears Anfang der neunziger Jahre in der Branche über die geringste Kundenzufriedenheit verfügte.

Die schriftliche Festlegung der Freundlichkeit kann das Problem jedoch allein nicht lösen. Dienstleistungsbereitschaft und Freundlichkeit werden erst dann von den Mitarbeitern umgesetzt, wenn dies auch **von den Führungskräften vorgelebt** wird. Nur wenn das **Klima im Unternehmen** stimmt, werden auch die Mitarbeiter mit Kundenkontakt die **positive Stimmung** auf den Kunden übertragen.

Zwei Dimensionen

Jede **Dienstleistung** besteht aus den Dimensionen "**Leistung**" und „**Dienen**". Beide Dimensionen besitzen in den Augen der Kunden gleiche Wichtigkeit und sollten daher auch mit der gleichen Intensität verfolgt werden. Der **Servicefaktor Freundlichkeit** wird bisher unterschätzt, obwohl es sich ideal zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen eignet. Mittels Conjoint Measurement kann der Wert erhöhter Freundlichkeit quantifiziert werden. Basierend auf den Erfahrungen von durchgeführten Studien, sind zwei Effekte zu beobachten. Entweder kann durch eine gesteigerte **Freundlichkeit** ein höherer **Preis** oder eine höhere **Absatzmenge** erzielt werden.

Einige Unternehmen in Deutschland haben den Stellenwert der Freundlichkeit erkannt und entsprechende Maßnahmen ergriffen. Diese Bemühungen werden nur dann Früchte tragen, wenn die Vorgesetzten die Grundsätze vorleben und das Klima im Unternehmen stimmt. Für jeden Mitarbeiter sollte der Grundsatz gelten:

"Freundlichkeit kann ich mir leisten."