

Vorwort

In Wissenschaft und Praxis besteht heute weitgehend Einigkeit darüber, dass die Fähigkeit von Unternehmen, kundenorientierte Strategien intern und extern durchzusetzen, einen zentralen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung darstellt. Während die Intensität, mit der in der Unternehmenspraxis das Thema Kundenorientierung aufgegriffen wird, weiterhin ungebrochen ist, deuten Ergebnisse des Kundenmonitors Deutschland darauf hin, dass sich der Grad der Kundenorientierung in der oft als „Servicewüste“ titulierten deutschen Wirtschaft in den letzten Jahren kontinuierlich verbessert hat.

Ferner belegen zunehmend Studien, dass viele Unternehmen an der Umsetzung von kundenorientierten Konzepten und Ansätzen scheitern. Fragt man nach dem „Warum“ des Scheiterns, so wird vielfach auf das Personal als Engpass- und Kostenfaktor verwiesen, das für die fehlgeschlagene Implementierung verantwortlich gemacht wird. Der Faktor „Mensch“ als Stellhebel für Wandlungsprozesse, Reorganisationen und die Umsetzung von Kundenorientierung stellt in Wirklichkeit aber nur ein „Zahnrad des unternehmerischen Getriebes“ dar. Die Gründe für das Scheitern von kundenorientierten Strategien sind vielmehr auf drei Problembereiche zurückzuführen: Unternehmensstrukturen, Unternehmenssysteme sowie die Unternehmenskultur. Das heißt, die auftretende Implementierungslücke entsteht aufgrund von fehlenden internen Rahmenbedingungen, die notwendig sind, damit die erarbeiteten kundenorientierten Strategien durch die Mitarbeiter umgesetzt werden können.

Obwohl das Problem der Implementierungslücke in Wissenschaft und Praxis hervorgehoben wird, ist nach wie vor zu konstatieren, dass der Umsetzung von Kundenorientierung und den dazu erforderlichen Anpassungsmaßnahmen nur wenig Beachtung geschenkt wird. Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel des vorliegenden Buches, sich in kompakter, systematischer Form mit den drei beschriebenen Problembereichen auseinander zu setzen und insbesondere die Aspekte der internen Anforderungen und den sich daraus resultierenden Gestaltungsmöglichkeiten in den Vordergrund zu rücken. Es soll in praxisorientierter Form der „fit“ zwischen den Strukturen, Systemen und der Kultur mit der Unternehmensstrategie Kundenorientierung vermittelt werden. Durch „Interne Kundenorientierung“ werden die notwendigen internen Voraussetzungen geschaffen, damit Unternehmen extern erfolgreich am Markt bestehen können.

Zu diesem Zweck wird im ersten Kapitel ein Bezugsrahmen für die Interne Kundenorientierung entwickelt, der die zentralen Elemente dieser Monographie aufzeigt und somit einen Gesamtüberblick zur Vorgehensweise gibt. In den dann folgenden drei Kapiteln werden ausführlich die internen Anforderungen sowie die Gestaltungsmaßnahmen für die beschriebenen Problembereiche diskutiert. Das abschließende fünfte

Kapitel wird durch eine kurze Zusammenfassung der Integrierten Kundenorientierung und einen Ausblick auf zukünftige Fragestellungen abgerundet.

Wesentliche Unterstützung erfuhr dieses Projekt von der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation (SGO), ohne deren finanzielle, aber auch ideelle und fachliche Förderung die Entstehung dieser Publikation nicht möglich gewesen wäre. Ganz besonders dankbar bin ich dem Präsidenten der Forschungsstiftung, Dr. Markus Sulzberger, für sein motivierendes Interesse und die wohlwollende, konstruktive Kritik. Ihm und mir standen Frau Gisela Kubli und Herr Dr. Robert Zaugg zur Seite, denen ich ebenfalls zum Dank verpflichtet bin.

Des Weiteren möchte ich mich bei meinem Team am Lehrstuhl für Marketing und Unternehmensführung für die Begeisterungs- und Kooperationsfähigkeit bedanken, mit der alle Beteiligten zu Werke gegangen sind. Die Herstellung des Buches wurde tatkräftig und mit viel Engagement von Dipl.-Kfm. Sven Tuzovic durch seine gesamte Projektkoordination sowie der Mitwirkung an einzelnen Kapiteln unterstützt, wofür ich mich an dieser Stelle herzlich bedanke. Im gleichen Sinne gilt mein Dank Dipl.-Ök. Astrid Frommeyer, Dipl.-Ing. Karsten Hadwich und Dipl.-Kfm. Mark Richter, die ebenfalls wesentlich an der Entstehung einzelner Kapitel beteiligt waren, und dazu beigetragen haben, das Buch zu einem Ganzen werden zu lassen.

Der Verfasser wünscht sich eine intensive Auseinandersetzung über Fragen der Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung – insbesondere weil dieser Aspekt bislang in Wissenschaft und Praxis zu lange vernachlässigt wurde – und würde sich sehr darüber freuen, wenn das Buch Anregungen bei der Gestaltung der Strukturen und Prozesse sowie den Systemen und der Kultur in der Unternehmenspraxis geben kann.

Basel, im Juli 2002

Manfred Bruhn