# 4 Transparente Kundenorganisation

*»Organizations exist to enable ordinary people to do extraordinary things.«*
Theodore Levitt

## 4.1 Einführung

### Fallbeispiel: Wecker Global Logistics – Auf dem Weg zu stärkerer Kundenorientierung?

*Selten sind Wachstumsstrategien so schnell realisiert worden wie bei Wecker Global Logistics.1959 war das Unternehmen als kleine Spedition in München gegründet worden und hat sich seitdem rasant entwickelt: Seit den 60er Jahren gibt es Vertriebsniederlassungen in allen deutschen Städten, 1972 wurde die erste Auslandsniederlassung in Frankreich gegründet, danach erfolgte der sukzessive Ausbau in Europa durch Übernahmen und Partnerschaften, 1988 wurde die erste eigene Niederlassung in Hongkong eröffnet und 1992 erfolgte der Eintritt in die osteuropäischen Märkte bis nach Russland. Parallel dazu wurde die Dienstleistungskette vom traditionellen Transportmedium LKW auf alle Transportmittel ausgedehnt, ein umfangreiches Warehousing-Angebot geschaffen, Spezialservices (wie Projektmanagement oder Contract-Logistik) und Branchenspezialisierung (z. B. auf die Automobilzulieferer, Bekleidungshersteller und Milchfabrikanten) aufgebaut. Heute ist Wecker in mehr als 80 Ländern direkt vertreten und sieht sich als »global player«.*

*Gerd Reiser, der seit mehr als 5 Jahren die immer noch größte Niederlassung am Stammhaus in München leitet, grübelt in den vergangenen Wochen intensiv über die persönliche Bilanz der letzten Reorganisation hin zu mehr Kundenorientierung. Er hat zunehmend Zweifel, ob die Organisation die Anpassungen an dieses Wachstum richtig vollzogen hat. Bis vor kurzem hat er einen seiner größten Kunden, einen Bekleidungshersteller aus Bayern, direkt aus München betreut. Doch im Sinne der stärkeren Zentralisierung und Integration mussten die großen, insbesondere globalen Kunden entweder zu den Branchen-Key-Accounts (deren Einführung gerade vor zwei Monaten entschieden wurde) oder zu den allgemei-*



*Praxishandbuch Kundenmanagement*. Cam-Mai Brasch, Kerstin Köder und Reinhold Rapp
Copyright © 2007 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA
ISBN 978-3-527-50250-9

Mitterweger & Partner VCH 40003 Umbruch T:/40000/40003/Rapp
TS Biel Rapp Diskette Seite 177
Plankstadt Köder/Nguyen/Rapp Bau Do 15.02.2007

*nen Key Accounts (die es seit fünf Jahren gibt) neu eingeteilt werden. Ersteren wurde nun der Kunde von Gerd Reiser zugeteilt.*

*Dies ist inzwischen für seinen Kunden durchaus sinnvoll, denn neben internationalem Einkauf und Produktion hat sich der Bekleidungshersteller auch für Verkaufsfilialen im Ausland entschieden und Wecker möchte diese Internationalisierung gerne begleiten. Doch steht Gerd Reiser vor folgendem Dilemma: Der Kunde schätzt die persönliche Beziehung zu ihm und insbesondere die kurzen Wege in München. Das zentrale Key-Account-Team für Fashion ist jedoch in Mailand angesiedelt. Vor kurzem wurde Gerd Reiser sogar dessen Leitung angeboten, da man das bei Wecker Global Logistics bekannte Dilemma gerne lösen würde. Verschärfend kommt jedoch noch hinzu, dass die Abwicklungsexperten beim Kunden vorwiegend Kontakte mit dem seit 15 Jahren existierenden Produktmanagement der Kontraktlogistik haben, die die vollständige Lieferschiene operativ abdecken. Bliebe Reiser in seinem bevorzugten Standort München, bestünde die Gefahr, dass der Kunde dann drei Ansprechpartner hätte: den offiziellen (Key Accounter in Mailand), den inhaltlichen (Produktmanager Kontraktlogistik) und den persönlichen, traditionellen (Niederlassungsleiter München).*

Ist die neue Organisationsentscheidung wirklich hilfreich oder sollte man es bei der alten Struktur belassen? Die neue Organisation vermittelt auf den ersten Blick einen kundenorientierten Eindruck, doch zeigt das Beispiel nicht ihre Grenzen auf? Was bedeutet überhaupt Kundenorientierung in der Organisation? Ist es z. B. eine zwingende Konsequenz, dass Manager wie Gerd Reiser ihren lieb gewonnenen, operativeren Niederlassungsjob aufgeben und eher zum globalen Manager werden müssen?

Was begründet die Zweifel, ob die Reorganisation das Streben nach mehr Kundenorientierung unterstützt?

### (A) Unklare Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzung in Bezug auf den Kunden: Schwächen in der Aufbauorganisation

Die Intention, mit der Einführung eines Key Account Managements eine eindeutige Schnittstelle zum Kunden zu schaffen, ließ sich auf Anhieb nicht erfüllen. Der Kunde wendet sich weiterhin an seinen bisherigen vertrauten Ansprechpartner Gerd Reiser in der Niederlassung München. Dort wird sein Anliegen offensichtlich auch bearbeitet – aus traditioneller Verbundenheit. Auch die Kontraktlogistik betrachtet den seit 15 Jahren bestehenden direkten Kontakt als selbstverständlich, hält ihn aktiv und verweist nicht sukzessiv auf die neu geschaffene Schnittstelle. Die Kundenverantwortung für Wecker scheint nun sowohl beim Niederlassungsleiter Gerd



Mitterweger & Partner VCH 40003 Umbruch T:/40000/40003/Rapp
TS Biel Rapp Diskette Seite 178
Plankstadt Köder/Nguyen/Rapp Bau Do 15.02.2007

Reiser, beim Produktmanagement und zukünftig noch beim Key Account Management in Mailand zu liegen. Mit der nicht unwesentlichen Änderung, dass in der Organisation zunehmend Intransparenz herrscht, wer denn nun wofür zuständig ist.

(B) Die Zusammenarbeit, insbesondere der Informationsfluss zwischen den Beteiligten im Unternehmen ist unklar, der Abstimmungs- und Koordinationsaufwand entsprechend hoch: ineffiziente Ablauforganisation

Als Konsequenz der unklaren Rollen-, Aufgaben- und Kompetenzverteilung wird den am Kundenkontakt beteiligten Einheiten (Gerd Reiser, Key Account Management Fashion und Produktmanagement Kontraktlogistik) im Unternehmen auch nicht klar, welche Informationen wann an wen weiterzuleiten sind. Der notwendige Wissenstransfer erfordert einen sehr hohen Abstimmungs- und Koordinationsaufwand. Aufgrund der räumlichen Distanz und aus Effizienzgründen allein ist eine systemische Unterstützung unabdingbar. Nur damit kann ein einheitlicher Informationsstand bezüglich des Kunden sichergestellt werden.

(C) Inkonsistente Aussagen in Richtung Kunde führen zu Verunsicherung des Kunden: unzureichendes Schnittstellen-Management

Gerd Reiser bringt zunächst ins Grübeln, dass sein langjähriger Kunde offensichtlich von der Betreuung durch ein zentrales Key Account Management nicht überzeugt ist, da er sich nach wie vor an ihn und das Produktmanagement direkt wendet. Vermutlich erwartet der Bekleidungshersteller dadurch flexiblere und individuellere Problemlösungen sowie schnellere Entscheidungen. Doch weit mehr beschäftigt ihn, dass sein Kunde Gefahr läuft, bei drei Ansprechpartnern auf die gleiche Frage unterschiedliche Antworten zu erhalten. Diese inkonsistenten Informationen und Aussagen werden seinem Bekleidungshersteller alles andere als Kompetenz und Kundenorientierung vermitteln. Außerdem sind enorme interne Aufwendungen zu befürchten, da der Kunde bei einer solchen Erfahrung mit Recht Aufklärung fordert und es voraussichtlich vermehrt zu Nachfragen kommt.

Das Beispiel Wecker Global Logistics zeigt, dass Organisationen »lebende Systeme« sein müssen, um sich bei der Evolution des Unternehmens, häufig wie in diesem Fall geprägt durch Wachstum oder Internationalisierung, stets anpassen zu können. Es veranschaulicht aber auch, dass eine konsequent umzusetzende Unternehmensstrategie, die Kundenzentrierung for-



Mitterweger & Partner VCH 40003 Umbruch T:/40000/40003/Rapp
TS Biel Rapp Diskette Seite 179
Plankstadt Köder/Nguyen/Rapp Bau Do 15.02.2007

dert, Anpassungen der bisherigen Organisation an die veränderten Rahmenbedingungen nach sich zieht. Nicht zuletzt wird an Wecker Global Logistics sichtbar, dass gut gemeinte, aber schlecht umgesetzte Kundenorientierung in vielen Fällen nicht am fehlenden Willen und der richtigen Einstellung der Mitarbeiter oder Führungskräfte scheitert. Sie resultiert häufig aus einer nicht adäquaten oder sowohl für Kunden als auch Mitarbeiter nicht (mehr) transparenten Organisationsstruktur. Konsequente Kundenorientierung lässt sich nur durch ebenso konsequente Strukturen in Aufbau und Ablauf verwirklichen, die allen Betroffenen transparent und nachvollziehbar sind. Wie man den Herausforderungen zur Aufbauorganisation am besten begegnet, behandelt der folgende Abschnitt.

## 4.2 Grundlagen

Die Vielzahl an Denkansätzen und Organisationstheorien sowie die Dynamik an Impulsen für Unternehmensstrukturen aus der Praxis stellen diejenigen, die für Organisationsfragen verantwortlich sind, von jeher vor eine Herausforderung. Die Aufgabe, eine Organisation kundenzentriert zu gestalten, wirft eine Menge zusätzlicher Fragen auf. Auf die unseres Erachtens wesentlichen will dieses Kapitel Antworten geben. Dazu gehören Fragestellungen wie: Was sind die Anforderungen an eine kundenzentrierte Organisation? Welche Rolle spielt Transparenz in einer kundenzentrierten Organisation? Wo liegen die Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen hinsichtlich Kundenorientierung? Ebenso sollen aber auch Fragen nach dem bisher erreichten Grad an Kundenorientierung und nach Möglichkeiten, um eine Organisation möglichst kundenorientiert zu gestalten, beantwortet werden.

Es werden an dieser Stelle ausschließlich aufbau- und ablauforganisatorische Aspekte behandelt. Hinweise zu Steuerungstools finden sich in Kapitel 5. Gemäß der These von Chandeler »Structure follows strategy« sind die Erfolgsbausteine für Kundennähe »Strategie« und »Leadership« als wesentliche Einflussfaktoren für die Organisationsgestaltung vorab zu definieren.



Mitterweger & Partner VCH 40003 Umbruch T:/40000/40003/Rapp
TS Biel Rapp Diskette Seite 180
Plankstadt Köder/Nguyen/Rapp Bau Do 15.02.2007