

## KMU-PRAXIS

## Jetzt reichts!

Beschwerde-  
management  
und CRM

● VON MARCELLO SCARNATO\*

«Jetzt ruft die schon wieder an und nervt mich mit ihren dummen Reklamationen ...», brüllt der Telefonist sein Gegenüber an, nachdem er die Stummschaltaste am Telefon gedrückt hat. Hat er? – Gedrückt ja, aber die falsche Taste. Und damit hat die Dame am anderen Ende alles mitbekommen ...

## Dumm gelaufen?

Der fehlbare Mitarbeiter hat weniger ein technisches Problem (falsche Taste), denn ein gravierendes mit seiner Einstellung. Die Firma hat wohl eine Kundin verloren. Und mit ihr – je nach Verärgerung und Weiterverbreitung – bald noch einige mehr. Dumm gelaufen oder heilsamer Zufall? – Ein Unternehmen sollte es nicht so weit kommen lassen. Die alte Weisheit, wonach der Kunde König ist, gilt auch heute noch. Solange diese Sichtweise aber nicht gelebt wird, kann sie keine Wirkung entfalten. Vorbild muss der «Chef» sein.

## Chance zur Erneuerung

Zurück zum Grund des Telefonats: Beschwerden sind eine grosse, wiederkehrende Quelle von Erneuerungspotenzialen. Sie beinhalten die Chance, stille Unzufriedenheit oder offene Kritik noch rechtzeitig in positive Signale umzuwandeln, bevor der Kunde dem kritisierten Unternehmen (vielleicht für immer) den Rücken kehrt. Das Management von Beschwerden gehört zum Customer Relationship Management (CRM) und ist den After Sales Services zuzuordnen.

## Erhöhtes Leistungsangebot

Im Rahmen des kundenorientierten Denkens tritt die individuelle Massfertigung (Customization) an die Stelle des einmaligen Massenprodukts. Jeder Kunde ist anders, durchläuft andere Prozesse und hat andere Bedürfnisse. Auch das hervorragendste Produkt hat keinen Wert, wenn es am Leben des Kunden vorbeigeht. So ist es auch mit Reklamationen. Ziel des Beschwerdemanagements ist daher die Kundenbindung durch Vorweisen eines erhöhten Leistungsangebotes. Daraus resultiert eine gesteigerte Zufriedenheit und Kundentreue.

## «Lebenszyklus» von Kunden

An die Stelle des kurzfristigen Verkaufens tritt die neue Betrachtungsgrösse der Kundenlebenszeitperspektive (customer lifetime value). Ziel ist es, den Kunden lebenslang zu begleiten und ihm in den jeweiligen Phasen das entsprechende Produkt anzubieten. Auf diese Weise rentieren sich die Investitionen in die Kunden um ein Vielfaches. Beschwerdemanagement wird somit zum Zufriedenheitsmanagement.

## Und in der Praxis ...

Achtung vor: Unechter Problemanalyse; Anliegen der Kunden nicht Ernst nehmen; Problem aussitzen.

Beschwerden bearbeiten – so gehts:

1. Freundlich zuhören
2. Aufmerksam begreifen
3. Emotionen beruhigen
4. Fehler nie beim Kunden suchen
5. Kulant Lösungen anbieten
6. Zufriedenheit nachfragen
7. Beschwerden auswerten
8. Verbesserungspool einrichten
9. Mitarbeiter schulen

\* Dr. oec. HSG Marcello Scarnato ist Wirtschaftsberater für Unternehmensentwicklung und Entrepreneurship in Vaduz.

## Selbst ist die Belegschaft

Nach der grossen Outsourcing-Welle wird wieder «ingesourct»

Outsourcing war in den Neunzigern die grosse Mode. Jetzt holen die Unternehmen ihre ausgelagerten Betriebsteile wieder zurück.

● VON ULRICH VIEHÖVER

Für viele Manager war es ein schöner Traum: Die Vision vom atmenden Unternehmen und von der «fraktalen Fabrik», die ihre Kapazität stets sofort der aktuellen Auftragslage anpassen kann. Man sparte Kosten und hielt die Kernbelegschaft so lean wie möglich. In den neunziger Jahren galt er als das Ideal: der «schlanke Betrieb», der zahlreiche Aufgaben an Fremdfirmen delegiert und ganze Abteilungen aufgibt und auslagert, im Managerjargon «Outsourcing» genannt.

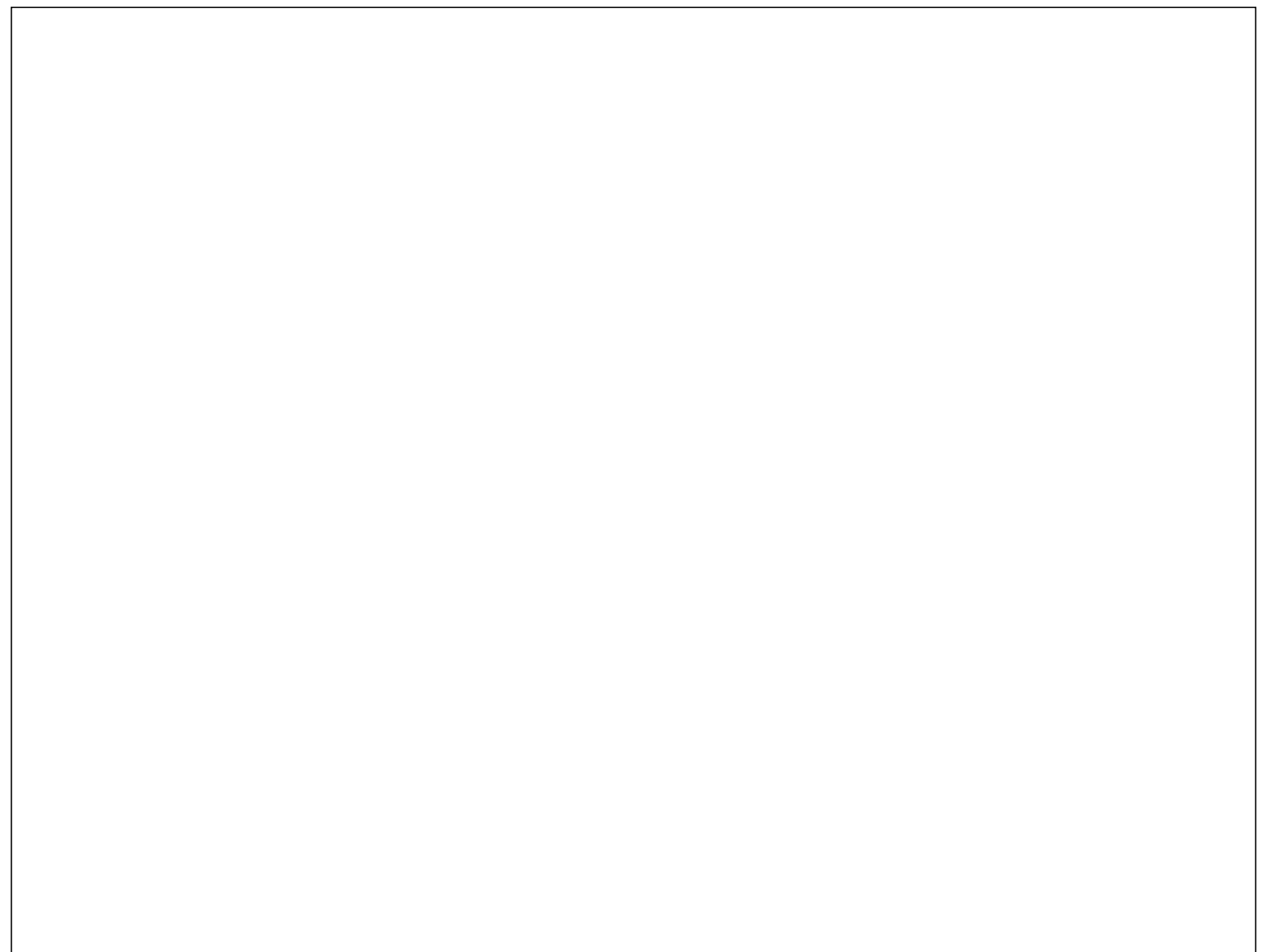
Doch der Traum ist vielfach ausgeträumt, die Idee des schlanken Betriebs erfüllt in der Realität selten die Erwartungen. Unternehmenslenker, die mit spitzem Bleistift nachrechnen, müssen ernüchert feststellen, dass die Kosten für ausgelagerte Tätigkeiten oft höher sind als vergleichbare interne Leistungen. Zur Abgabe von Leistungen gesellt sich bald ein Kontroll- und Informationsverlust im eigenen Hause. Zuerst verlieren die Nur-noch-Regisseure über weite Strecken den Überblick über länger werdende Lieferketten, dann kommt die Kernkompetenz in wichtigen Bereichen wie Rechnungswesen und Informationstechnik abhanden.

## Deutsche Autofirmen machen den Anfang

Zwar ist die neue Welle branchenübergreifend zu beobachten, aber die Speerspitze bei den Rückverlegern bilden die deutschen Autofirmen wie Volkswagen, Opel oder DaimlerChrysler, aber auch deren grosse Zulieferer wie der Klimaanlagenbauer Behr. Angetrieben wird die neue Bewegung auch von engagierten Betriebsräten, denen die Outsourcing-Manie ihrer Bosse schon lange als Irrweg erschien.

So gerät zum Beispiel bei Autozulieferern der reibungslose Warennachschub aus dem Tritt. Im Extremfall stockt die gesamte Produktion, nur weil irgendein Unterlieferant nicht spurt, finanziell klamm oder technisch überfordert ist. Um trotzdem die Versorgung halbwegs aufrechtzuerhalten und drohende Konventionalstrafen des Autobauers abzuwenden, muss oft kräftig getrickst werden – und das kommt teuer. So etwa, wenn Motorenteile per Hubschrauber zur Fahrzeugmontage transportiert oder Elektronikkomponenten auf die Schnelle nachts mit dem Lastentaxi ans Band befördert werden müssen. Um solches Chaos zu vermeiden, steuert etwa Volkswagen in einem neuen Warenverteilzentrum in Wolfsburg den komplexen Logistik- und Fertigungsprozess in einer eigenen Firma wieder selbst.

Auch die Behr Industrietechnik setzt bei Wärmetauschern verstärkt auf Eigenfertigung. Weil die Qualität der



Deutsche Unternehmen setzen wieder auf Insourcing. Das Cockpit für die kommende Generation der A-Klasse wird diesmal made by Mercedes aus dem badischen Rastatt sein.

Foto: Keystone

über 400 Fremdfirmen oft mangelhaft und der Lieferfluss «nicht so zuverlässig war», erinnert sich der Betriebsratsvorsitzende Wilfried Winterer, «stand die Produktionsanlage in Stuttgart-Feuerbach oft still». Zudem sei «die Komplexität im Ganzen nicht mehr beherrscht worden». Mit der Verlagerung gingen die Erfahrung und Qualifikation von Mitarbeitern verloren. Nun denkt die Behr-Gruppe um. Der abgehalfterte Sondermaschinenbau wurde wieder «zum Kerngeschäft» (Winterer) erklärt.

## Fremdfirmen engagierten billige Subunternehmer

Schlecht funktionierte es auch mit der Bewachung bei Opel in Rüsselsheim. Der Sicherheitsdienst – ein beliebtes Outsourcing-Objekt der neunziger Jahre – klappte immer weniger. Weil die beauftragten Fremdfirmen ihrerseits billig anbietende Subunternehmer engagierten, quitierten deren niedrig bezahlte Mitarbeiter oft und unverhofft den Dienst. Jetzt nahm Opel die Überwachung wieder in die eigene Hand.

Weitere Beispiele: Der Pharmamulti GlaxoSmithKline bündelt seine weltweiten Warenströme in London und holt die Verteilung des Werbematerials komplett zurück. Dafür entsteht im Werk in Bad Oldesloe eigens ein Lager- und Verteilsystem. Eine ähnliche Zentralisierung plant auch der Bayer-Konzern. Und bei DaimlerChrysler gibt es an der Konzernspitze «ein ge-

wisses Umdenken» und eine Diskussion darüber, «Geschäft wieder reinzuholen», registriert der Stuttgarter IG-Metaller Jürgen Stamm.

## Jedes vierte Unternehmen holt seine Aufgaben zurück

Die «Insourcer» liegen im Trend. Denn etwa jedes vierte Unternehmen holt Aufgaben wieder zurück, die früher an Fremdfirmen vergeben wurden. So erwächst der «Outsourcing-Welle» eine ebenbürtige Gegenbewegung. Die Rückholaktionen betreffen nach einer Analyse der Hamburger Unternehmensberatung Putz & Partner bei mehr als 100 Firmen aus 14 Branchen nahezu alle Wirtschaftszweige. «Die Unternehmen merken, dass sie in vielen Bereichen die Fäden wieder selbst in die Hand nehmen müssen», begründet Berater Michael Krüger die erstaunliche Kehrtwende. Wurden noch bis vor drei Jahren Unternehmensteile in grossem Stil ausgegliedert, so «wird heute genauso viel rezentralisiert wie outgesourct». Manche Chefs erkennen verblüfft, dass ihnen sogar «die übergreifende Planung» fehlt, um einen ordentlichen Ablauf zu garantieren. Krüger: «Heute rufen die Leute wieder nach zentralen Diensten, nachdem ganze Organisationsabteilungen in der grossen Verschlingungsphase aufgelöst wurden.»

## Die Gewerkschaften freuts

Für die IG-Metall-Zentrale in Frankfurt «ist das eine erfreuliche Tendenz», so Uwe Fink von der Abteilung Wirtschaft und Technologie. Dadurch könnten «qualifizierte Arbeitskräfte hier gehalten werden». Und Finks Kollege Nikolaus Schmidt, der die Autoindustrie beobachtet, stellt in den Vorstandsetagen der Konzerne ein wachsendes Bewusstsein beim Thema «Insourcing» fest. Zum Beispiel bei Opel. Hier existiert seit Sommer eine «Insourcing-Betriebsvereinbarung». Danach muss strikt darauf geachtet werden, welche Tätigkeiten wieder heringeholt und welche noch hinausgegeben werden dürfen. Betriebsrätin Petra Deichmann ist vom Erfolg der Prüfungen überzeugt, weil «Opel-Chef Carl-Peter Forster alle Führungskräfte dazu aufforderte, die Betriebsvereinbarung mit Priorität umzusetzen».

Als Erstes wird die Telefonzentrale wieder in Eigenregie betrieben. Und insgesamt seien durch Insourcing bereits mehr als hundert Arbeitsplätze zurückgeholt worden.

Selbst ist der starke Betrieb. Nach diesem Motto praktiziert VW ein standardisiertes Verfahren, wonach ein Ko-

mittee beim Einkauf von Teilen und Dienstleistungen jeweils nach Kosten, Qualität und Lieferzeit prüft, ob der Auftrag extern oder intern vergeben werden soll. Die letzte Chance erhält der interne Mitbieter. Durch diese Methode ergatterten die VW-Werker wichtige Teilefertigungen für den neuen Golf V oder den Familienvan Touran. Neben den Beschäftigungsaspekten zählen für VW auch «strategische Kernkompetenzen», betont Werner Widuckel, oberster Koordinator des Gesamtbetriebsrats. So bauen die Wolfsburger in einer eigenen Sitzbaufirma (Sitech) Know-how in der Sitzentwicklung auf – auch, um einer «Monopolisierung des Marktes» zu entgehen.

## «Made by Mercedes»

Diese Strategie lässt auch Mercedes in Sindelfingen nicht ruhen. Die Schwaben fabrizieren neuerdings Vordersitze wieder selbst. Und das Cockpit für die kommende Generation der A-Klasse wird diesmal made by Mercedes aus dem badischen Rastatt sein.

Bei der Elektronik tun sich Autobauer besonders schwer. Allen fehlt der Überblick, weil sie sich zu sehr auf Versprechen ihrer externen Partner verlassen – und nun gewaltige Pannen erleben. «Wir brauchen verstärkte Kernkompetenzen in der Elektronik», sagt Widuckel. Allein die neue Golf-Generation beherbergt 50 elektronische Steuergeräte. Doch wer denkt an deren Vernetzung?

## Spezialisten werden eingestellt

Um das Know-how für die rettende Software zu schaffen, werden bei VW und Audi in Wolfsburg und Ingolstadt 200 bis 300 Spezialisten eingestellt. Ähnlich lösen BMW und DaimlerChrysler ihre Software-Sorgen. Mercedes etwa leidet seit längerem unter den vielen elektronischen Pannen bei der neuen E-Klasse und dem Maybach. Das führte dazu, dass das Unternehmen «wieder eine eigene Kompetenz in der Entwicklung von Elektronik in Untertürkheim und Sindelfingen aufbaut», freut sich Betriebsrat Helmut Lense.

Nicht nur in der Fahrzeugelektronik zeigt sich, dass das scheinbar so elegante Outsourcing sogar negativ auf das Image des Unternehmens zurück schlagen kann. Putz-&-Partner-Berater Krüger prophezeit bereits: «Die Rezentralisierung von Kernkompetenzen wird einer der wichtigsten Trends der nächsten drei Jahre sein.»

ERSCHIENEN IN «DIE ZEIT» VOM 13. 11. 2003