

Wie Kunden-Hersteller-Beziehungen auf Dauer erfolgreich funktionieren

Die Customer-Connection

von Maria Kopelent, Regensburg

Viele Unternehmen haben gleichzeitig mit Ihren Kunden oder Zulieferern in den vergangenen Jahren Veränderungen am Markt, organisatorische Umstrukturierungen und Kulturveränderungen erfahren. In diesem Zuge verändern sich auch langjährige Geschäftsbeziehungen und deren Art der Zusammenarbeit. Auf Grund dieser merklichen und unmerklichen Veränderungen entstehen oft unterschiedliche Interessen, werden neue Bedürfnisse geweckt. Wichtig ist, zu wissen und zu erkennen, welche Dynamiken hierbei im eigenen Unternehmenssystem und dem der Kunden ablaufen. Sind diese gegenseitig nicht transparent, entsteht gerade in guten Geschäftsbeziehungen plötzliche Distanz, Konflikte „brodeln“, Umsatzrückgänge drohen, die Trennung erfolgt schleichend oder mit einem großen Knall. Um dies zu vermeiden und eine dauerhafte Kunden-Hersteller-Beziehung zu pflegen, ist es wichtig, die gemeinsame Veränderung aktiv mit dem Kunden zu gestalten. Fragt sich nur wie?



DVVA-Autorin Maria Kopelent, Diplom-Psychologin und Unternehmensentwicklerin, arbeitet seit 1988 selbstständig mit dem ganzheitlichen Ansatz „Wirkungsanalysen und Wirkungsspiralen“ in Deutschland und in den USA in Industrie und Wirtschaft.

Führungskräfte wundern sich, warum mit dem Kunden X immer weniger Umsätze getätigt werden. „Er war doch einer unserer potenziellsten Kunden. Früher haben wir gemeinsam fantastische Umsätze gemacht“. Spätestens jetzt sollte eine Analyse über die Veränderungen zwischen den Beziehungen gemacht werden. Wie hat sich der Kunde verändert und gleichzeitig auch der Hersteller oder der Lieferant? Oder wird dieser Kunde einfach in eine andere Kategorie geschoben und in Zukunft weniger beachtet? Als hohe Managementkunst zeigt sich mittlerweile das Gespür für solche Dynamiken und diese in erfolgreiche Veränderungen umzusetzen. Doch selbst, wenn dieses Gespür oft vorhanden ist, wird es oft verdrängt bzw. besteht kein Wissen, wie die Organisation damit umgehen könnte.

Veränderungen passieren auf Seiten der Hersteller/Dienstleister und auf Seiten der Kunden oftmals schleichend oder werden in Ihrer Bedeutung nicht wahrgenommen. Jeder ist so mit sich beschäftigt, dass für

das Ineinandergreifen der Beziehungen nur noch wenig Bewusstsein besteht. Irgendwann entsteht dann auf der einen oder anderen Seite ein Gefühl der Orientierungslosigkeit, Unzufriedenheit, von Ärger, Verletzung und Frustration. Verstärkt ist dies in geschäftlichen Abhängigkeitsbeziehungen der Fall. In einer jahrelang gut funktionierenden Hersteller-Kunden-Beziehung kommt es plötzlich zu Reibungen und Verzögerungen. Das löst Panikgefühle mit vielleicht unpassenden Aktionen aus, die Verluste für beide Seiten bedeuten können.

Dem Hersteller/Dienstleister muss seine Funktion klar sein. Möchte er Lösungspartner oder austauschbarer Lieferant sein? Die Zusammenarbeit klappt u.a. so lange gut, so lange es regelmäßige Besprechungen mit kontinuierlichen Ansprechpartnern und eine tragfähige Beziehung gibt. Vor dem Hintergrund von Fusionen, Umstrukturierungen und Sparmaßnahmen wird die Bedeutung oder Funktion dieses Austausches oft nicht gesehen, so werden diese immer häufiger vernachlässigt

oder unterbleiben sogar ganz. Die Folgen sind oft nicht sofort spürbar und werden deshalb ebenfalls nicht erkannt. Bleibt dies unreflektiert, wird dem Hersteller jedoch bewusst oder unbewusst die Verantwortung zugewiesen und somit auch die Schuld.

Um sich wieder aufeinander zu bewegen und die Zukunft gemeinsam zu gestalten, ist es wichtig, diese Veränderungen auf beiden Seiten transparent zu machen und entsprechende Umsetzungsprozesse zu initiieren. Dafür bedarf es drei Schritte:

1. Standortbestimmung

Das Unternehmen X macht beispielsweise seit 2002 starke Veränderungen durch. (Generationswechsel, Fluktuation, Fusion...). Viele Kunden dieses Unternehmens machen seit fünf Jahren ebenfalls Veränderungen durch. Beide Seiten sind stark gewachsen und haben zunehmend internationalisiert. Wie erleben die Mitarbeiter des Unternehmens und die Kunden, zu denen eine starke Beziehung mit oftmals langer gemeinsamer Geschichte bestand, diese

Veränderungen? Wie ist der tatsächliche Status zu den Annahmen? Manchmal könnte ja der Wunsch der Vater des Gedanken sein: „Nach wie vor alles im Griff. Alles beim Alten.“

Geschäftsbeziehungen sind sensible und fragile Gebilde im Wandel. Häufig herrscht das Gefühl, die Beziehung zum Kunden ist stimmig, weil man sich so lange und gut kennt. Jedoch schaffen Umstrukturierung, Internationalisierung des eigenen Unternehmens, Ihrer Kunden oder deren Kunden Veränderungen auf verschiedenen Seiten. Das Management benötigt eine klare Standortbestimmung der Beziehung zu den Kunden, um das Wertschöpfungsnetzwerk unter veränderten Rahmenbedingungen (wieder) effektiv zu gestalten. Um daraus produktive Entwicklungsprozesse für das Unternehmen abzuleiten, braucht es Wissen über die besonderen Dynamiken in Kunden-Hersteller-Beziehungen und ein strukturiertes Vorgehen, das die Besonderheiten der jeweiligen individuellen Konstellation berücksichtigt.



Ein moderierter Dialog-Workshop zwischen Hersteller/Dienstleister und Kunden bildet dabei die ideal Basis: In einem neutral moderierten Prozess wird offener und konkreter über grundsätzliche und zukunftsweisende Themen jenseits des Tagesgeschäftes gesprochen. Gegenseitige Notwendigkeiten und Erwartungen, Annahmen, aber auch Ideen und Wünsche auf beiden Seiten schaffen Transparenz über die Ist-Situation, die Entwicklung der Beziehung und der Veränderungswünsche auf beiden Seiten.

2. Die Sensitivitätsanalyse

Die Sensitivitätsanalyse dient zur Unterstützung und Verbesserung der Customer-Intimacy. Hier kommt es auf das Erkennen der Veränderungen des Marktes an und die neutrale Aufnahme aus dem Blickwinkel verschiedener Kunden.

Um eine Transparenz über die Ist-Situation, die gemeinsame Geschichte, die Entwicklung der Beziehung und Veränderungswünsche auf beiden Seiten zu bekommen, werden vor oder zur Ergänzung nach dem Dialog-Workshop Tiefeninterviews im eigenen Unternehmen sowie bei den Kunden durchgeführt. Tief greifendere und breiter angelegte Ergebnisse zum eigenen Unternehmen und zum Markt sind dadurch sichtbar. Die entscheidende Frage lautet: „Wie wirkt ein Unternehmen im sich verändernden (internationalen) Markt tatsächlich auf Kunden und Mitarbeiter?“

Der Nutzen dieses sensiblen Messinstruments für das Beziehungsgefüge besteht in der systematischen, neutralen Aufnahme der Blickwinkel verschiedener Kunden (Funktionen, Hierarchieebenen, Länder) und der eigenen Mitarbeiter, die an der Beziehung beteiligt sind und deren systematische Auswertung. Das Unternehmen beschäftigt sich dadurch zusammen mit seinen Geschäftspartnern mit den Fragen: Wie wird

die Kundennähe eingeschätzt? Welche Funktion soll der Hersteller in den Augen des Kunden haben: Lieferant von Stoffen oder Zulieferer von Ideen? Besteht Bedürfnisorientierung, Problemlösung, Partnerschaft oder platter Verkauf? Ist das Unternehmen für Einkäufer verständlich oder nur für Techniker? Was sind die Zufriedenheitskriterien in einer perfekten Beziehung? Ziel ist es, über die erlebten Bilder Parallelität, eventuelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede wahrnehmen, um sich dann wieder miteinander neu einjustieren zu können.

3. Interner Veränderungsprozess

Die beste Analyse nützt nichts, wenn keine Umsetzung folgt. Es kommt also darauf an, dass die Ergebnisse aus den Dialog-Workshops und/oder der Sensitivitätsanalyse verinnerlicht und umgesetzt.

Um die individuellen Themen einzelner Kunden und die Themen, die sich über alle befragten Kunden und Mitarbeiter hinweg in den Dialog-Workshops und/oder aus der Wirkungsanalyse zeigen, intern übergreifend strukturell weiterverfolgen zu können, sollte ein Standort- und länderübergreifender Veränderungsprozess im Unternehmen initiiert werden, der einen einfachen bis kompletten Rückkoppelungsprozess bietet und garantiert. Dabei wird das Verständnis unterschiedlicher Unternehmenskulturen, Geschäftsprozesse, Erwartungen und Bedürfnisse gefördert und damit die Zufriedenheit in der Kundenbeziehung und die Produktivität der Zusammenarbeit gesteigert.

Hintergründe zur Balance in Kunden-Hersteller-Beziehungen

Die Grundlage, um bestehende Kundenbeziehungen einzuschätzen, bilden Fragen. Ein Konsens ist geprägt vom Zuhören, Verstehen und Umset-

über Möglichkeiten und Entwicklungen bildet eine gemeinsame Ebene. Spürbar sollte dabei ein sensibler Umgang mit der eigenen Markt- oder Machtposition sein: Es gilt, leise Sorgen zu erkennen und zu verhindern, dass massive Ängste oder Abwehrstrukturen entstehen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei Maria Kopelent,
Ziegelhof 1,
93055 Regensburg,
Tel.: 09401/913838,
Fax: 09401/913839,
E-Mail: Kopelent@t-online.de