

Anlagenbau	Chemie	Pharma	Ausrüster
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓
Planer	Betreiber	Einkäufer	Manager
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓
✓	✓	✓	✓



So, wie sich die Anforderungen an Industrie-Unternehmen ändern, muss auch der Dienstleister seine Organisation den neuen Gegebenheiten anpassen

DAS ZIEL ERREICHEN

Maßanzüge für Abläufe und Prozesse schneiden Wenn sich die Anforderungen an (Industrie-)Unternehmen ändern, stellen diese auch andere Anforderungen an ihre Dienstleister - zum Beispiel ihre Zertifizierer. Deshalb fragte sich die DQS : Was erwarten unsere Kunden? Und schulte ihre Mitarbeiter, die Bedürfnisse von Kunden noch präziser zu erkunden und darauf noch sensibler zu reagieren.

Unser Markt hat sich stark verändert", sagt Stefan Heinloth, Geschäftsführer der DQS in Frankfurt, - nicht nur, weil es heute mehr Zertifizierer als früher gibt. Als weit bedeutender erachtet Heinloth, dass sich die Bedürfnisse der Industriekunden gewandelt haben ... „aufgrund der Globalisierung und der rasanten technologischen Entwicklung, die neue Formen der Produktion und Marktbearbeitung ermöglicht.“ Deshalb müssen sich die Unter-

nehmen in immer kürzeren Zeitabständen fragen: Wie können wir unsere (strategischen) Ziele erreichen? Zum Beispiel, Technologieführer werden oder bleiben? Oder eine hohe Umsatzrendite erzielen. Oder flexibler als unsere Mitbewerber auf Kundenwünsche reagieren?

Zertifizierungsdienstleister statt „Prüfinstitut“

Daraus ergeben sich auch neue Anforderungen an die Organisationen, die Unternehmen beim Definieren ihrer Abläufe und Prozesse unterstützen. Heinloth erläutert dies an einem Beispiel. Noch vor zehn Jahren war vielfach die primäre Intention von Unternehmen, wenn sie DQS kontaktierten: Wie erhalten wir möglichst schnell und mit geringem Auf-

wand das nötige Zertifikat, damit wir uns „ISO-zertifiziert“ nennen dürfen? Heute lautet die Kernfrage: „Sind wir auf dem richtigen Weg, um ein bestimmtes unternehmerisches Ziel zu erreichen? Zum Beispiel, uns vom Produktlieferanten zum Systempartner unserer Kunden zu entwickeln.“ Das Zertifikat am Ende des Zertifizierungsprozesses entwickelt sich also zu einer Art Nebenprodukt der eigentlichen Arbeit. Viel bedeutsamer ist: Wurde das eigentliche Unternehmensziel erreicht? Dadurch verändert sich auch die Funktion der Auditoren. Sie entwickeln sich immer stärker zu „Gutachtern“, die durch ihre Arbeit den Kunden auch neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen. Um diese veränderte Erwartungshaltung der Kunden erfüllen zu können,



Autor

Bernhard Kuntz, freier Fachjournalist

feilte die DQS in den zurückliegenden Jahren regelmäßig an ihrer Organisation. Darüber hinaus qualifizierte das Unternehmen seine 180 Mitarbeiter und über 1400 Auditoren kontinuierlich weiter - mit dem Ziel, sich von einem „Prüfinstitut“ zu einem echten Zertifizierungsdienstleister zu entwickeln.

Soll-/Ist-Analyse durchgeführt

Dieses Engagement zeigte auch die gewünschte Wirkung. Trotzdem entschied die DQS-Unternehmensführung 2003, eine Art Review durchzuführen, um zu prüfen: Wie weit sind wir auf dem Weg zu unserem Ziel fortgeschritten und wo besteht noch Entwicklungsbedarf? In zwei Workshops befasste sich die Unternehmensführung erneut intensiv mit den Fragen:

- Inwiefern hat sich die (Markt-)Situation unserer Kunden verändert?
- Vor welchen Herausforderungen stehen sie in den kommenden Jahren?
- Welche Anforderungen ergeben sich hieraus für die DQS? Und:
- Wo besteht folglich in unserer Organisation noch Entwicklungsbedarf?

Eine Erkenntnis war laut Hans-Werner Bormann, Geschäftsführer der WSFB-Beratergruppe Wiesbaden, der die Workshops moderierte: „Die DQS befindet sich bereits auf einem guten Weg.“ Bormann erläutert dies an zwei Beispielen:

- DQS versteht sich - salopp formuliert - nicht als „Verleiher von Zertifizierungsurkunden“, sondern als Unterstützer des Managements seiner Kunden beim Erreichen der unternehmerischen Ziele. Dies entspricht der Erwartung der DQS-Kunden, dass die Audierungen „wertschöpfend“ sind - „also sich zumindest mittelbar positiv auf den Ertrag auswirken“.
- DQS ist ein Komplettanbieter, bei dem die Unternehmen zum Beispiel auch ihr Umweltmanagement und ihre Arbeitssicherheit zertifizieren lassen können. Dies deckt sich mit dem Bestreben der DQS-Kunden, „keine Teil- oder Inzellösungen zu produzieren, sondern

integrierte Managementsysteme aufzubauen“.

Ebenfalls als Pluspunkt wurde die Maxime der DQS-Mitarbeiter erkannt: Wir tun alles für unsere Kunden. Daran schloss sich laut Petra Trimmel, Leiterin Personalentwicklung und Weiterbildung bei DQS, jedoch unmittelbar die Frage an: Worin sollte sich dies für Kunden heute zeigen? Einigkeit bestand bei den DQS-Verantwortlichen: Künftig wird es immer weniger genügen, wenn DQS-Mitarbeiter lediglich auf Kundenanfragen reagieren oder nur den Bedarf decken, den Kunden artikulieren. Denn diese Unternehmen stehen, wenn sie DQS kontaktieren, oft in Veränderungsprozessen - entsprechend unklar ist ihnen oft der richtige Weg zum Ziel. Deshalb müssen die DQS-Mitarbeiter, so Trimmis Fazit, „aktiv die Bedürfnisse der Kunden ermitteln, damit sie ihnen letztlich hierauf aufbauend Lösungsvorschläge unterbreiten können“.

Maßnahmenpaket beschlossen

Aufgrund der Workshop-Ergebnisse beschloss die DQS-Unternehmensführung ein Bündel von Maßnahmen. Die am weitesten reichende Entscheidung war, den Vertrieb neu zu strukturieren und ein umfangreiches Weiterqualifizierungsprogramm für alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt zu starten - unabhängig davon, ob es sich hierbei um Vertriebsmitarbeiter oder Auditoren handelt.

Unterstützt von WSFB, entwickelte die Unternehmensführung zunächst ein neues Marktbearbeitungs- und Kundenbetreuungskonzept. Mit folgendem Ziel laut Christiana Rambow-Krummeck, Bereichsleiterin Marketing/Vertrieb bei der DQS: „Zum einen sollte das neue Konzept sicherstellen, dass die Bedürfnisse der Kunden gezielt ermittelt werden, und zum anderen, dass sie im Verlauf der Zusammenarbeit wunschgemäß und individuell betreut werden.“ Deshalb wurden auch Kompetenzteams für die verschiedenen Branchen sowie Unternehmensgrößen und -Strukturen gebildet.

Für Anwender

- Da sich die Anforderungen des Marktes an Zertifizierer geändert haben, hat auch die DQS ihre Organisation überarbeitet.
- Darin enthalten sind unter anderem ein neues Marktbearbeitungs- und Kundenbetreuungskonzept sowie ein Qualifizierungsprogramm für die Mitarbeiter.
- DQS versteht sich als Unterstützer des Kunden beim Erreichen seiner Unternehmensziele.
- Sie ist ein Komplettanbieter, bei dem Unternehmen zum Beispiel auch ihr Umweltmanagement und ihre Arbeitssicherheit zertifizieren lassen können.

Für Zertifizierer

- Durch Veränderungen des Marktes ergeben sich auch neue Anforderungen an die Organisationen, die Unternehmen beim Definieren ihrer Abläufe und Prozesse unterstützen.
- Der Dienstleister muss aktiv die Bedürfnisse der Kunden ermitteln, damit er ihnen letztlich hierauf aufbauend Lösungsvorschläge unterbreiten kann.

Parallel zur Entwicklung des neuen Marktbearbeitungs- und Kundenbetreuungskonzepts entwarf Petra Trimmel mit Berater Bormann ein Qualifizierungsprogramm für die Mitarbeiter. Dieses sah vor, diese „top-down“ zu schulen. „Denn der Erfolg eines solchen Projekts hängt weitgehend davon ab, wie stark die Schlüsselpersonen in den Bereichen hinter dem Konzept stehen und im Arbeitsalltag dafür werben“, betont Trimmel.

Organisationsentwicklungsprojekt gestartet

Den Start des Projekts bildeten denn auch zwei Workshops mit den Führungskräften im Vertrieb. In ihnen wurde ähnlich wie bei den Workshops mit der Unternehmensleitung zunächst analysiert, inwieweit sich die Anforderungen der Kunden geändert haben und was daraus für das Gestalten des Kundenkontakts folgt. Mit den Führungskräften wurde zudem das neue Marktbearbeitungs- und Kundenbetreuungskonzept und das Qualifizierungsprogramm beschlossen.

Als nächster Schritt folgte Ende 2003 eine Infoveranstaltung mit den zirka 45 Vertriebsmitarbeitern. Vorgestellt wurde auch das Qualifizierungsprogramm. 2004 begann die Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter. In Seminaren befassten sie sich, differenziert nach Kundengruppen, unter anderem mit der Frage: Was verkaufen wir eigentlich unseren Kunden? Das Zertifikat an der Wand oder ein Projekt, bei dem es darum geht, dass der Kunde seine Ziele erreicht? Aus den Ergebnissen wurde abgeleitet: Was folgt daraus für unsere Arbeit?

Mitarbeiter für Kundenbedürfnisse sensibilisiert

„Diesen Reflexionsprozess anzustoßen war sehr wichtig“, betont Helmut Stais, der die Abteilung Vertrieb Neukunden



„Wir haben uns vom Produktlieferanten zum Systempartner unserer Kunden entwickelt“

Stefan Heinloth, Geschäftsführer DQS

bei der DQS leitet. Vor allem, um im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern, dass DQS mit ihren Kunden letztlich stets Projekte durchführt, mit denen diese konkrete Ziele verbinden.

Vermittelt wurde den Mitarbeitern aber auch: Ist ein Kunde mit der Leistung von DQS zufrieden, dann ist er in der Regel ein sehr treuer Kunde. Deshalb darf laut Berater Bormann das oberste Vertriebsziel von DQS nicht lauten, „möglichst viele Neukunden zu akquirieren. Oberste Handlungsmaxime muss vielmehr sein, bei den Bestandskunden eine so gute Arbeit zu leisten, dass sie sich auch mit anderen Anliegen an die DQS wenden“ - zum Beispiel, wenn sie eine Umweltmanagement-Zertifizierung benötigen oder ein Lieferanten-Audit durchführen möchten.

Vertriebsmitarbeiter und Auditoren trainiert

Nachdem das Bewusstsein der Mitarbeiter hierfür geschärft war, wurde 2004/2005 in Folgeseminaren konkretisiert, was daraus für das Verhalten im Kundenkontakt folgt. Die Vertriebsmit-

arbeiter trainierten - unter anderem durch gezieltes (Rück-)Fragen und aufmerksames Hinhören - zu ermitteln: Wo steht der Kunde aktuell? Wo drückt ihn der Schuh? Wo will er hin?

Warum dies wichtig ist, erläutert Helmut Stais an einem Beispiel: „Viele Mittelständler in Deutschland stehen zur Zeit vor der Entscheidung, künftig auch im Ausland zu produzieren. Wenn ich dies im Vorfeld ermittele, können die Regelwerke so ausgelegt werden, dass sie noch passen, wenn das Unternehmen diesen Schritt vollzieht.“ Entsprechendes gilt, wenn ein Unternehmen sich vom Produktlieferanten zum Systempartner seiner Kunden entwickeln möchte.

Dass die Vertriebsmitarbeiter beim Erfüllen dieser Anforderungen Unterstützung brauchen, das war den Verantwort-

lichen bei DQS klar. Deshalb wurden deren Führungskräfte bereits vor Beginn der Mitarbeiter-Seminare darin trainiert, ihre Mitarbeiter anzuleiten und zu coachen. Zudem finden seit 2006 regelmäßig „Intensiv-Coachings Vertrieb“ statt. Zu ihnen bringen die DQS-Mitarbeiter jeweils kundenrelevante Aufgaben mit, die ihnen im Arbeitsalltag Kopfzerbrechen bereiten. Diese werden dann analysiert, um herauszuarbeiten, wie sie gelöst werden können.

Neben den Vertriebsmitarbeitern sind auch die Auditoren wichtige Ansprechpartner für die DQS-Kunden. Denn sie führen den größten Teil der Projektarbeit bei den Kunden, also die eigentliche Begutachtung, durch. Entsprechend wichtig war es der DQS, auch sie weiter zu qualifizieren - obwohl sie zumeist nur freiberuflich für das Unternehmen arbeiten. Also wurde 2005 das Qualifizierungsprogramm für die Auditoren ausgebaut. In das Programm wurde unter anderem eine Reihe von Workshops aufgenommen, in denen sich die Teilnehmer mit den speziellen Anforderungen bestimmter Unternehmen befassen.

Diese Trainings waren der DQS laut Petra Trimmel aus folgendem Grund wichtig: „Auditoren sollen im Rahmen ihrer Begutachtungstätigkeit Kunden zwar durchaus den Spiegel vorhalten, damit sie zum Beispiel Blindleistungen, die zu Effizienzeinbußen führen, erkennen. Sie sollen aber kein lehrerhaftes Verhalten zeigen oder vorschnell irgendwelche Lösungswege präferieren - beispielsweise, weil sie sich in anderen Unternehmen bewährt haben. Sie sollen vielmehr zunächst genau zuhören und hinschauen, damit die optimale Lösung für das Unternehmen entworfen werden kann.“

Diese Fähigkeit bringt nicht jeder Auditor in gleichem Maße mit. Deshalb ermittelte die DQS 2005 unter den 1400 Auditoren diejenigen, die in der Vergangenheit bereits eine hohe Kompetenz beim Ermitteln von Kundenwünschen und -bedürfnissen bewiesen hatten. Sie wurden 2006 nochmals speziell geschult und kommen nun vorrangig bei Neukunden zum Einsatz und bei Kunden, bei denen neuer Handlungsbedarf entsteht. „Also immer dann, wenn wir als DQS noch wenig Vorwissen haben, weshalb ein gezieltes Nachfragen und aufmerksames Zuhören besonders wichtig ist“, erläutert Christiana Rambow-Krummeck.

Unterstützer beim Erreichen der Unternehmensziele

Dieses Bündel von Maßnahmen, das auch Teamentwicklungsmaßnahmen umfasste, bewirkte laut Geschäftsführer Heinloth bei den DQS-Mitarbeitern ein Umdenken und eine Verhaltensänderung. Zum einen wurde bei den Führungskräften das Bewusstsein dafür geschärft, „dass sie ihre Mitarbeiter stärker führen und bei ihrer Arbeit unterstützen müssen“. Zum anderen wurde den Mitarbeitern und den Auditoren stärker bewusst, was Unternehmen heute von einem Zertifizierungsdienstleister wie der DQS erwarten - nämlich, dass er sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützt und ihnen nicht Lösungen offeriert, die dem Unternehmen zwar wie ein Anzug von der Stange passen, aber spätestens dann überall zwickeln, wenn dessen Inhaber zwei Kilo zu- oder abnimmt. „Unsere Kunden wollen in der Regel einen Maßanzug, der ihrer Organisation wie angegossen sitzt - heute und morgen“, unterstreicht Heinloth. ■

KONTAKT www.chemietechnik.de

Weitere Infos

CT 605