

Stakeholdermanagement unterstützt die Unternehmenssteuerung

Nutzen und Einsatz von Zufriedenheitsmessungen

DR. HAUKE CHRISTIAN ÖYNSHAUSEN, DR. JUDITH GLÜSENKAMP

Für Unternehmen spielen verschiedenste Akteure eine Rolle, unter anderem Kunden, Vertriebspartner, Mitarbeiter und Eigentümer. Diese Stakeholder haben unterschiedliche Interessen und Erwartungen, mit denen das Unternehmen umgehen muss. Hierbei gilt: „You can't manage what you don't measure“.¹⁾ Unternehmen mit einem erfolgreichen Management der Stakeholderbeziehungen stützen sich maßgeblich auf ein objektives und aussagekräftiges Feedbacksystem. Bei der Deutsche-Leasing-Gruppe wurde in den letzten Jahren ein solches System aufgebaut.

Je größer ein Unternehmen, desto differenzierter die Strukturen, Funktionen und teils die Interessen der Beteiligten. Der Unternehmensleitung kommt dabei die Aufgabe zu, die Organisation auf ein gemeinsames strategisches Ziel hin auszurichten. Darüber hinaus ist für nachhaltigen Geschäftserfolg erforderlich, die unterschiedlichen Gruppen mit ihren Interessen im Blick zu haben (siehe Abbildung 1, Seite 244).²⁾ Hierbei taucht ein Problem auf: Ohne ein strukturiertes Vorgehen gibt es kein objektives, valides Bild zu Bedürfnissen, Meinungen und Erfahrungen der einzelnen Stakeholdergruppen. Beispielsweise dringen Informationen über Kundenbeziehungen nur durch den Vertrieb gefiltert nach innen. Bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dominieren häufig bestimmte Themen den sogenannten „Flurfunk“ oder die Diskussionen mit der Arbeitnehmervertretung, es entsteht jedoch kein ganzheitliches Bild zu deren Meinung. Daher macht es Sinn, die Bezie-

hungen zu Stakeholdern systematisch und objektiv zu beobachten und im Kontext der Unternehmensziele zu gestalten.

Die Unternehmensgruppe

Als Marktführer in Deutschland und einer der führenden, herstellerunabhängigen Leasing-Anbieter in Europa konzentriert sich die Deutsche-Leasing-Gruppe auf das Business-to-Business-Geschäft mit mit-

telständischen Unternehmen. Das Geschäftsmodell als Asset-Finance-Partner des Mittelstands basiert auf der Vernetzung von Asset-, Branchen-, Service- und Produktkompetenz. Die Kunden der DL können sowohl kleinvolumige Investitionen (Systemgeschäft) wie auch individuelle, komplexe Großprojekte realisieren. Das Produktangebot umfasst Leasing als Kernprodukt und weitere Finanzierungslösungen sowie begleitende Dienstleistungen, Factoring und Forderungsmanagement.

Der Vertrieb erfolgt über drei Säulen. Säule I, die Verankerung und Vernetzung in der Sparkassen-Finanzgruppe, die eine stabile Finanzierung ihres Geschäfts und einen bedeutsamen Marktzugang ermöglicht. Säule II, das gemeinsame Absatzgeschäft mit international agierenden Herstellern (Vendoren) und Händlern und die dritte Säule, der Direktvertrieb mit eigenem Geschäftsstellennetz. Am Markt ist die Deutsche Leasing mit vier Geschäftsfeldern (Sparkassen und Mittelstand, Fleet, Information Technology sowie International), der

DIE AUTOREN:

Dr. Hauke
Christian Öynhausen,
Bad Homburg v. d. Höhe,



ist Leiter Konzern-Strategie der Deutsche-Leasing-Gruppe. Er berät und unterstützt mit seinem Team Unternehmensleitung und Geschäftsfelder bei strategischen und regulatorischen Fragestellungen zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells.

Dr. Judith Glüsenkamp,
Köln,



arbeitet beim Marktforscher MSR Insights gemeinsam mit diversen Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche am Management ihrer Stakeholder.

1) „Was Sie nicht messen, können Sie auch nicht managen.“

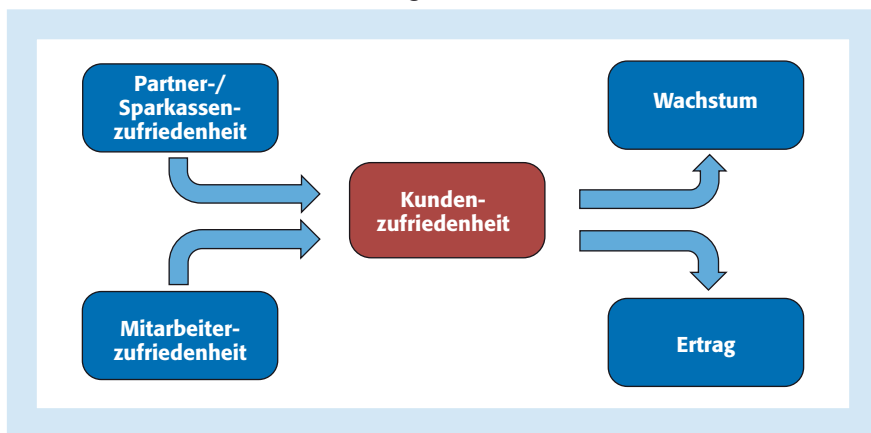
2) Bei den Abbildungen handelt es sich um Prinzipdarstellungen mit fiktiven Werten, für die jedoch empirische Belege vorliegen.

E-Mail:

hauke.oeynhausen@deutsche-leasing.com

E-Mail: judith.gluosenkamp@msr.de

Abbildung 1: Wirkung der Stakeholderzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg



Quelle: Eigene Darstellung

DAL Deutsche Anlagen-Leasing GmbH & Co. KG, der Deutsche Factoring-Bank GmbH & Co. KG und weiteren im Asset-Finance- beziehungsweise Asset-Service-Segment spezialisierten Beteiligungen vertreten. 22 Landesgesellschaften bilden das internationale Netzwerk.

Stakeholder

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells der DL liegt in der engen und

vertrauensvollen Zusammenarbeit mit ihren wesentlichen Stakeholdern. Dazu zählen die Sparkassen, Partner, Direktkunden und die eigenen Mitarbeiter (siehe Tabelle 1, Seite 245).

Die Deutsche Leasing befindet sich vollständig im Eigentum der deutschen Sparkassen und ist dabei der zentrale Verbundpartner der Sparkassen-Finanzgruppe für das Asset-Finance-Geschäft. Insofern sind Strategie und Meinungsbildung der Sparkassen ein wichtiger Faktor. Die Sparkassen handeln dabei sowohl aus

Vertriebs-, als auch aus Eigentümerperspektive. Die Verzahnung mit ihnen findet über Aufsichtsgremien und Vertriebsbeiräte sowie die Zusammenarbeit vor Ort statt.

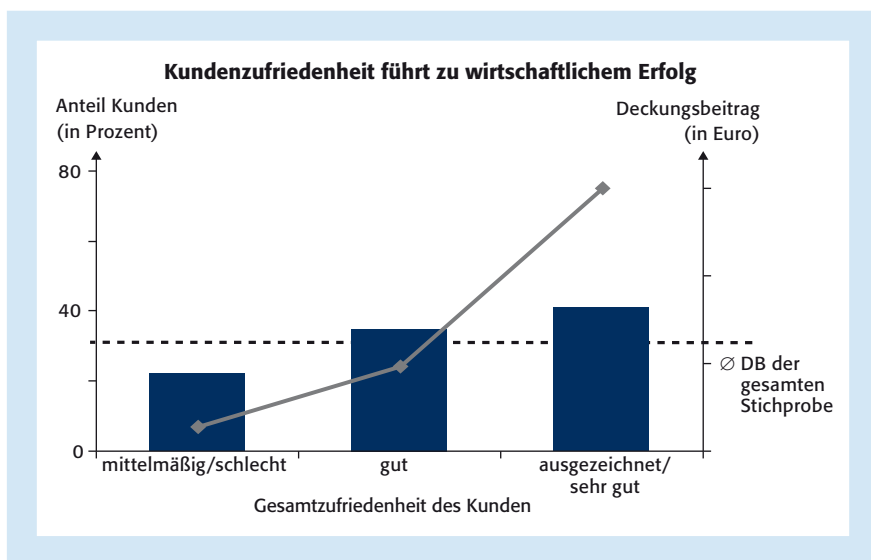
Der Vertrieb mit den Partnergruppen der Vendoren und Händler trägt wesentlich zum Geschäftserfolg bei. Über die Zusammenarbeit mit diesen beiden Partnergruppen erreicht sie einen effizienten und frühzeitigen Kundenzugang. Ebenso verbreitert sie damit großflächig die vertriebliche Abdeckung, sowohl in Deutschland über die Händler, als auch im Ausland, gemeinsam mit den Vendoren.

Die von der Deutschen Leasing direkt betreuten Kunden, mittelständische Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen, werden im Inland und im Ausland bei ihren Investitionen unterstützt. Sie repräsentieren die zahlenmäßig größte Gruppe der Stakeholder. Den Vertriebsansatz sowie Ausrichtung, Größe und Struktur ihres Inlands- und Auslandsnetzes leitet die Deutsche Leasing aus den Bedürfnissen ihrer Kunden, Partner und Vendoren unter strenger Beachtung ihrer Ertrags- und Risikoziele ab.

Kunden- und Partnerverantwortung werden als Aufgabe des Top-Managements verstanden und sind über die gesamte Hierarchie verankert. Die Basis des Kundenmanagements bildet eine unternehmensweite, ganzheitliche Sicht auf die Kunden- und Partnerbeziehungen, einschließlich der Sparkassen. Diese erfolgt über die Kundensegmentierung auf Basis mehrerer Indikatoren, zu denen auch die regelmäßige Messung der Kunden- und Partnerbeziehungen gehört.

Der Erfolg der Deutschen Leasing als Dienstleistungsunternehmen hängt nicht zuletzt wesentlich von den persönlichen Qualifikationen und dem Engagement aller beteiligten Mitarbeiter ab. Einen bedeutsamen Erfolgsfaktor, der ebenfalls einer laufenden Messung unterliegt, stellt auch die Unternehmenskultur dar.

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen Zufriedenheitstypen von Kunden und durchschnittlichem Deckungsbeitrag (DB)



Quelle: Eigene Darstellung

Wesentliche Implikationen aus dem Stakeholdermonitoring mittels Befragungen ergeben sich für die strategische Weiterentwicklung, die Verbesserung der Vertriebsbeziehungen, die Verbesserung von Vertriebs- und Produktionsprozessen sowie die Weiterentwicklung des Unternehmenskulturprozesses.

Aufbau eines Feedbacksystems

Die Sicht der Stakeholder auf das Unternehmen wird seit mehreren Jahren mittels anonymer Befragungen über das unternehmensinterne Qualitätsmanagement systematisch und regelmäßig erhoben. Die Befragung der Direktkunden, Sparkassen (Vorstände und Firmenkundenberater), Partner und Mitarbeiter erfasst deren konkrete Erfahrungen an verschiedenen Kontaktpunkten, die Zufriedenheit und die Verhaltensabsichten. Die Inhalte werden beispielhaft in Tabelle 2 dargestellt.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Stakeholder hinsichtlich der Art der Kontakte, der Erwartungen und Bedürfnisse folgen die Befragungen einem einheitlichen, vergleichbaren

Tabelle 1: Stakeholder der Deutsche-Leasing-Gruppe und Instrumente des Monitorings

Monitoringinstrument/ Stakeholdergruppe	Vertriebs- betreuung	Gremien- betreuung	Befragungen
Eigentümer		X	
Vertriebspartner:			
a) Sparkassen	X	X	X
b) Vendoren	X		X
c) Händler	X		X
Direktkunden	X		X
Mitarbeiter			X

Quelle: Eigene Darstellung

Grundgerüst. Dadurch ist das Feedbacksystem für alle Beteiligten so transparent und verständlich wie möglich, was die Akzeptanz im Haus steigert und die zielgerichtete Arbeit mit den Ergebnissen erleichtert. Darüber hinaus gibt es einige Faktoren, die sich im Laufe der Zeit als besonders wichtig für den Erfolg des Feedbacksystems herausgestellt haben.

Hierzu gehören:

- ▶ nachweisbare Relevanz der Stakeholderzufriedenheit für reales Geschäft,

- ▶ kontinuierliche, systematische Messmethodik, die über die Zeit konsistent ist,
- ▶ Benchmarking zur Einordnung der Ergebnisse,
- ▶ klare Zuordnung der Ergebnisse im Unternehmen,
- ▶ Implikationen zur strategischen Weiterentwicklung,
- ▶ Ableitung konkreter Erwartungen der Stakeholder an operative Prozesse,
- ▶ Priorisierung der sich hieraus ergebenden Handlungsfelder,
- ▶ Überführung der Erkenntnisse in Maßnahmen,
- ▶ Einheitliche Kennzahl als Mess- und Steuerungsgröße.

Diese Aspekte werden im Folgenden erläutert.

Nachweisbare Relevanz

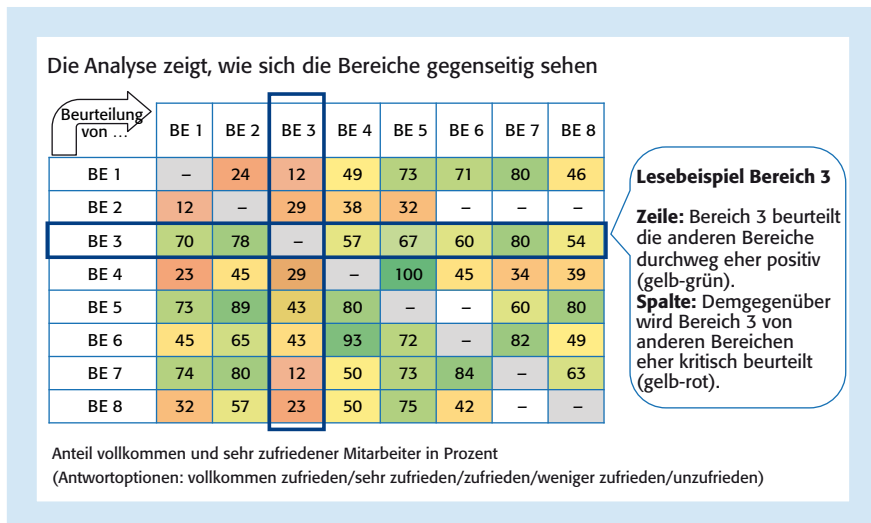
Das bewusste Management der Stakeholderbeziehungen ist sinnvoll, weil ein klarer geschäftlicher Nutzen für das Unternehmen besteht. Dieser Zusammenhang lässt sich explizit nachweisen, was die Akzeptanz des Instruments steigert und die Nutzbarkeit der Ergebnisse befördert. Bei den Befragungen wurden Kundenzufriedenheit und Deckungsbeitrag des jeweiligen Kunden gegenübergestellt (siehe Abbildung 2, Seite 244). Es zeigt sich, höhere Zufriedenheit geht mit höheren Deckungsbeiträgen einher –

Tabelle 2: Beispiele für Befragungsinhalte

	Direktkunden	Vertriebspartner/ Eigentümer (Händler, Vendoren, Sparkassen)	Mitarbeiter
Kontakt- punkte	Customer Journey – Kontakt zum Vertrieb (zum Beispiel Verständnis der Kundenbedürfnisse) – Vertragsbearbeitung (Bonitätsprüfung und so weiter) – Service in Vertragslaufzeit Wahrnehmung der DL – Image, Asset- und Branchenkompetenz	Vertriebsunterstützung – Klarheit und Einfachheit der Prozesse – Unterlagen/Tools Kundenkontakt Produkte – Attraktivität der Produkte Wahrnehmung der DL – Image	Ausrichtung – Umsetzung Säulen der Unternehmenskultur Interne Kooperation – Prozesse – Umgang miteinander Führungsarbeit – Erfüllung von Führungsaufgaben durch direkte Führungskraft
Gesamt- urteil	Gesamtzufriedenheit		
Verhaltens- absichten	– Bereitschaft zu Empfehlung – Geschäftsentwicklung	– Bereitschaft zu Empfehlung – Geschäftsentwicklung	– Bereitschaft zu Empfehlung – Bindung an Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 3: Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Zusammenarbeit



Quelle: Eigene Darstellung

ein deutliches Zeichen für die ökonomische Relevanz von Kundenzufriedenheit.

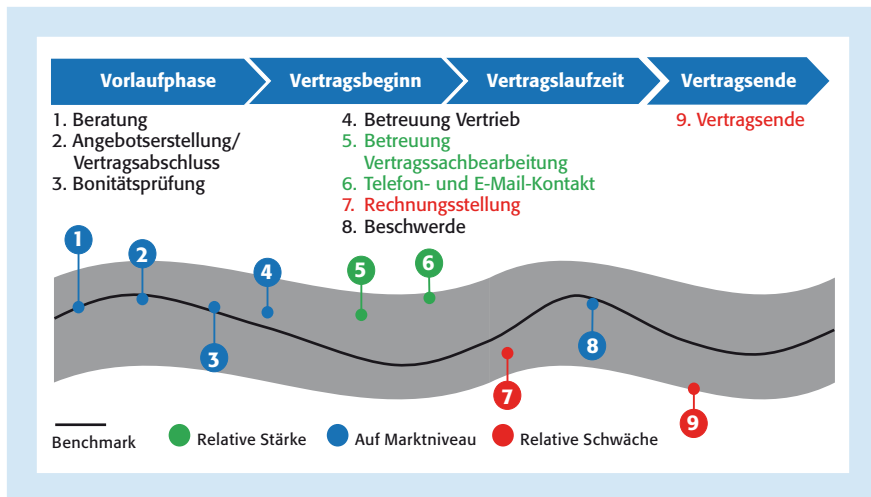
Messmethodik

Die Befragungen sollten kontinuierlich und systematisch durchgeführt werden, um regelmäßige Impulse für die Unternehmensentwicklung zu generieren. Wichtig: Die Messungen müssen über die Zeit konsistente Ergebnisse liefern, die sich als robust gegenüber methodischen Effekten erweisen und damit valide Aussagen zur

Stakeholdersicht ermöglichen. Ebenso wichtig ist eine gewisse inhaltliche Flexibilität, um aktuelle Themen in die Befragungen aufzunehmen. In der Deutschen Leasing dienen als Basis feste Fragensets, die Zeitraumbeurteilungen ermöglichen.

Darüber hinaus wurde beispielsweise die Mitarbeiterbefragung dazu genutzt, die Meinung der Mitarbeiter zu einer laufenden Initiative zur Veränderung der Unternehmenskultur zu erfassen. Bei der jährlich durchgeführten Kundenzufriedenheitsbefragung können etwa vertriebliche

Abbildung 4: Customer Journey mit allen wesentlichen Kontaktpunkten



Quelle: Eigene Darstellung

Neuausrichtungen oder Prozessanpassungen fokussiert werden.

Externes und internes Benchmarking

Zur Einordnung der Befragungsergebnisse braucht es einen Bewertungsrahmen. Dieser entsteht durch externes und internes Benchmarking. Der externe Vergleich mit anderen Unternehmen hilft bei der Bewertung der Ergebnisse aus Marktsicht.

Darüber hinaus hilft der interne Vergleich der verschiedenen Bereiche und Geschäftsfelder dabei, zwischen singulären und unternehmensübergreifenden Gegebenheiten zu unterscheiden. Ebenso wird der unternehmensinterne Austausch gefördert: Erfolgreiche Ideen im Umgang mit den Stakeholdern werden für andere sichtbar.

Klare Zuordnung der Ergebnisse

Die Befragungen müssen inhaltlich klare Ergebnisse produzieren, die sich eindeutig den jeweiligen internen Stellen im Haus zuordnen lassen. In der Mitarbeiterbefragung stellt die interne Zusammenarbeit der Bereiche ein Hauptthema dar.

Die Mitarbeiter werden gebeten, bereichsspezifisch ein Feedback zur Zusammenarbeit zu geben. Die Auswertung liefert also sehr präzise Ergebnisse dazu, wie die Kooperation der unterschiedlichen Schnittstellen läuft (siehe Abbildung 3).

Ein weiteres Beispiel ist die Auswertung der Kundensicht auf die Customer Journey, also auf die Reise des Kunden im Unternehmen. Der Kunde gibt in der Befragung eine Rückmeldung zu verschiedenen Kontaktpunkten, angefangen bei der Beratung und Angebotserstellung bis hin zu den Abläufen bei Vertragsende (siehe Abbildung 4). Damit erhalten die involvierten Einheiten jeweils ein klares

Feedback zum Status quo ihrer Arbeit.

Strategische Weiterentwicklung

Die externe Beurteilung wesentlicher Aspekte der Stakeholderbeziehung liefert wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Dies ist insbesondere dann von Relevanz, wenn richtungweisende strategische Entscheidungen anstehen, für die entsprechende Mittel aus dem Konzernprojektportfolio allokiert werden sollen.

Die Deutsche Leasing leitet aus den Aussagen die externe Beurteilung ihrer strategischen Positionierung als Asset-Finance-Partner ab. Als relevant hierfür erweisen sich etwa Rückmeldungen zur Marktpositionierung, zur Marke und zum Image.

Ähnliches gilt für die Gegenüberstellung der Einschätzung zur Marktentwicklung und das hierzu in Beziehung stehende geplante gemeinsame Geschäft. Daran anknüpfend ergibt sich die weitere Konkretisierung der Erwartungen der Stakeholder. Diese können sich zum einen direkt auf Produktangebot und Prozesse, zum anderen indirekt auf die interne Unternehmenssteuerung in Bezug auf die Personalstrategie beziehen.

Erwartungen der Stakeholder

Für die operativen Einheiten ist der Nutzen der Befragungen für die tägliche Arbeit besonders wichtig. Auf Basis von Tiefenanalysen lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen generieren. Ein Beispiel betrifft die Telefonkontakte einer Vertragsabteilung mit Endkunden. Die Zufriedenheit der Kunden mit den Telefonaten wurde besonders dadurch beeinträchtigt, weil die Mitarbeiter häufig nicht erreichbar waren und viele Kunden lange auf einen Rückruf warten mussten.

Die Analysen zeigten, dass eine schlechte Erreichbarkeit nicht per se zu Unzufriedenheit führt. Ein schneller Rückruf innerhalb von zwei Stunden ist für Kunden ebenso zufriedenstellend wie das direkte Erreichen des Mitarbeiters (siehe Abbildung 5). Auf Basis dieser Erkenntnisse überarbeitete die Abteilung ihre Ziele im Telefonverhalten. Das gemeinsam definierte Ziel, den Kunden nach Möglichkeit innerhalb von 20 Minuten zurückzurufen, verfolgten die Mitarbeiter in den folgenden Monaten intensiv und erfolgreich. In der nächsten Befragung stieg die Zufriedenheit mit den Telefonkontakten sprunghaft an.

Priorisierung der Handlungsfelder

Erfolgreiches Stakeholdermanagement erfordert einen sinnvollen Einsatz von Ressourcen. Die Befragungen untersuchen eine Reihe von Themen und möglichen Handlungsfeldern; gleichzeitig erfolgt eine Priorisierung der Themen anhand objektiver Kriterien. Eine Rolle spielt einerseits die berechnete Wichtigkeit des Handlungsfelds für Stakeholder, das heißt die Bedeutung für Gesamtzufrieden-

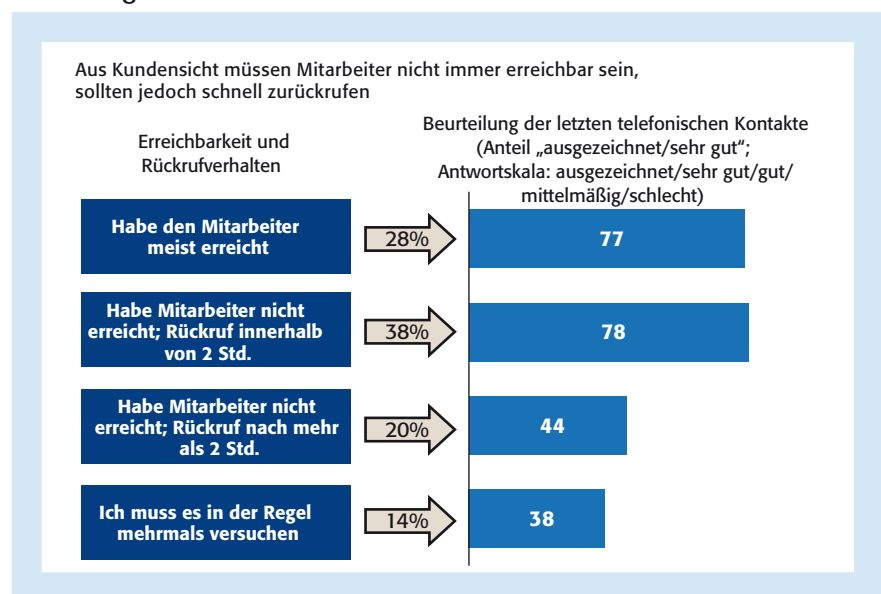
heit und Verhaltensabsichten; andererseits wird das Potenzial für Verbesserungen betrachtet, das sich beispielsweise über den Abstand zum Marktniveau berechnen lässt.

Erkenntnisse und Maßnahmen

In Summe ergibt sich dadurch eine Handlungsrelevanzmatrix als Entscheidungshilfe bei der Planung von Aktivitäten (Abbildung 6, Seite 248). Betrachtet man mögliche Maßnahmen zusätzlich unter Aufwands- beziehungsweise Effizienzgesichtspunkten, so lassen sich sogenannte „Quick Wins“ identifizieren, also Maßnahmen, die mit geringem Aufwand zu mehr Stakeholderzufriedenheit führen.

Um erfolgreich in die Arbeit mit den Befragungsergebnissen zu starten, braucht es einen klaren Ablauf zu Kommunikation und Ableitung von Maßnahmen. Bei der Deutschen Leasing erfolgt bei den Kundenbefragungen im ersten Schritt eine systematische Ergebniskommunikation, die sich auf die wesentlichen Erkenntnisse fokussiert. Die Ergebnisse werden zunächst im Vorstand vorgestellt und diskutiert. Dann werden die Füh-

Abbildung 5: Telefonkontakt von Kunden zur Zentrale



Quelle: Eigene Darstellung

rukkräfte der relevanten Geschäftsfelder und Bereiche sowie der Betriebsrat einbezogen. Schließlich werden alle Mitarbeiter in ihren Teams über die jährliche Kick-off-Veranstaltung, den Newsletter des Vorstands sowie das Intranet informiert.

Aufbauend auf der Kommunikation startet die gemeinsame Arbeit mit den Beteiligten und Verantwortlichen, und zwar sowohl in den einzelnen operativen Fachbereichen als auch unternehmensübergreifend. In Workshops werden die Ergebnisse bewertet, Maßnahmen abgeleitet und Umsetzungen angestoßen. An den Veränderungen arbeitet dann die jeweilige Fachabteilung. Regelmäßige Gespräche mit den verantwortlichen Führungskräften und Vorständen begleiten den Umsetzungsprozess, was eine dauerhafte Aufmerksamkeit für das Thema sichert. Die Erfolgsmessung geschieht schließlich über die nachfolgenden Kundenbefragungen.

Kennzahl als Steuerungsgröße

Um das Thema Stakeholderorientierung langfristig zu beobachten, braucht es eine einheitliche Mess- und Steuergröße, die einen Überblick

über die unterschiedlichen Stakeholder, Geschäftssegmente und die zeitliche Entwicklung der Ergebnisse gibt. In den Kundenbefragungen werden pro Stakeholdergruppe relevante Kernfragen zu einem Index verdichtet. Zum einen fließt die Gesamtzufriedenheit der Befragten ein, zum anderen deren Verhaltensabsichten wie Bereitschaft zur Weiterempfehlung oder beabsichtigte Bindung an das Unternehmen.

Damit bildet der Index eine Gesamtperspektive des Stakeholders ab, die einer kontinuierlichen Beobachtung dient. Bei Kunden und Vertriebspartnern werden zudem quantitative Ziele in Bezug auf den Index definiert: Für jedes Segment legt der Vorstand einen Zielpfad für die kommenden Jahre fest. Dieser beruht auf der Benchmarkbetrachtung sowie den strategisch anzustrebenden und operativ erreichbaren Korridoren. Letztere sind zudem mit dem internen Zielsystem verknüpft und insofern für die jeweils beteiligten Teile der Belegschaft vergütungsrelevant.

Baut man ein Feedbacksystem wie beschrieben auf, so bietet dies den optimalen Rahmen für die Gestaltung der Stakeholderbeziehungen. Das Beispiel der Deutschen Leasing zeigt: Auf Basis der Befragungen lassen sich

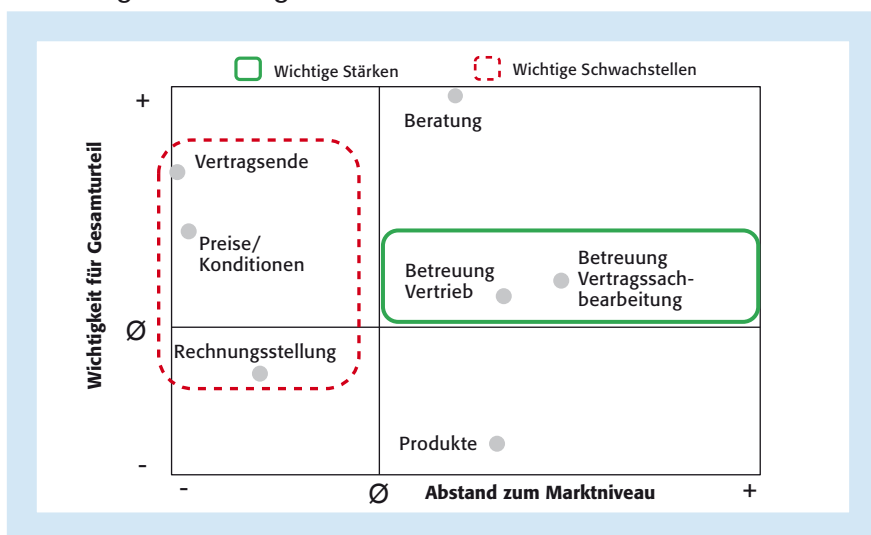
die Kundenschnittstellen sowie die internen Geschäftsprozesse optimieren. Ebenso trägt die gemeinsame Arbeit an den Ergebnissen zu einer stärkeren Kooperation und Synchronisation der Geschäftsfelder und Bereiche im In- und Ausland bei. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Unternehmenskultur maßgeblich weiterzuentwickeln, beispielsweise in der Art der Zusammenarbeit, der Führung und der Kommunikation. Die Personalarbeit profitiert ebenfalls vom Feedback speziell der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welches ein objektives Bild zu Elementen wie Weiterbildung, Arbeitsplatzgestaltung und anderen liefert.

Feedback für Weiterentwicklung

Ein Stakeholderfeedbacksystem stellt ein modernes Instrument zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung dar. Durch die Befragungen gibt es eine quantitative Beurteilung für die Stakeholdersicht, welche gleichberechtigt neben Wachstums- oder Ertragskennzahlen beobachtet wird. Darüber hinaus kann das Thema intern regelmäßig adressiert werden, wodurch die Stakeholderperspektive stärker ins Unternehmen getragen wird. Zudem ist eine höhere Flexibilität entstanden, auf die Sichtweisen der Stakeholder bewusst und gemeinsam im Unternehmen zu reagieren. In Summe ergibt sich so ein ganzheitliches Bild des Unternehmensnetzwerks, das sich im Rahmen der Geschäftsstrategie aktiv gestalten lässt.

Doch bei aller Steuerung der Stakeholderbeziehungen bleibt abschließend festzuhalten: Die größte Bedeutung für die Stakeholder besitzen weiterhin die direkten Ansprechpartner im regelmäßigen Kontakt. Für die Eigentümer sind es Vorstand und Geschäftsleitung, für Kunden und Partner die Vertriebs- und Innendienstverantwortlichen und für die Mitarbeiter die Führungskräfte, die im Arbeitsalltag Präsenz zeigen und das Miteinander gestalten. ◀

Abbildung 6: Handlungsrelevanzmatrix



Quelle: Eigene Darstellung