

Kira Marrs, Andreas Boes

# **Kundenorientierung und Leistung**

Vortrag zur Tagung: „Dimensionen eines Transfers zwischen Neuen Dienstleistungen und Kultur“ am 9. April 2002 in Remscheid

## Grundlage

---

### Verbundvorhaben: Dienst – Leistung(s) – Arbeit

Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der “tertiären” Organisation

- ▶ Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung

Förderschwerpunkt: „Arbeitsorganisation, Management und Tertiarisierung“

- ▶ Beteiligte Institute und ihre Dienstleistungsfelder

WSI in der HBS Düsseldorf: Software/IT-Dienstleistungen

ISO Saarbrücken: Entwicklung/Service/Vertrieb im Maschinenbau

IAT Gelsenkirchen: Einzelhandel

**ISF München: Audio-Visuelle Medien**

## Übersicht

Kundenorientierung als Schlüsselbegriff „moderner Arbeit“

Kundenorientierung in der Fernsehbranche

Kundenorientierung als Leistungsfrage

- ▶ Veränderung der Leistungskriterien
- ▶ Veränderung der Steuerungsformen von Leistung

Schlußbemerkungen

## **Kundenorientierung als Schlüsselbegriff „moderner Arbeit“**

---

Kundenorientierung: schillernd und uneindeutig

- ▶ Qualität der Interaktion zwischen Kunden und Dienstleister
- ▶ Erweiterung des Leistungsspektrums von Unternehmen
- ▶ Leitbild von Unternehmenskultur
- ▶ Prinzip der Unternehmensorganisation

## Kundenorientierung in der Fernsehbranche

---

- ▶ Einschaltquote als „Applausmesser“
- ▶ Abstrakte Form der Kundenorientierung
- ▶ Bedeutung erst seit der Einführung der dualen Rundfunkordnung
- ▶ Differenzierung nach „Fernsehwelten“ – privat vs. öffentlich-rechtlich

## Wer ist der Kunde?

### Private Sender

- ▶ Werbeindustrie
- ▶ Fernsehzuschauer

Nur der Kunde zählt!

### Öffentlich-rechtliche Sender

- ▶ Programmauftrag
- ▶ Fernsehzuschauer
- ▶ Werbeindustrie

Quote ist nicht alles!

## Fernsehzuschauer im Mittelpunkt

---

### Neuer Stellenwert der Fernsehzuschauerforschung als Basis der Kundenorientierung

- ▶ Quantitative Erhebung der Einschaltquoten durch die GfK
- ▶ Steigende Bedeutung der qualitativen Fernsehforschung, dadurch zunehmender Einfluß der Kundenpräferenzen in die Programmerstellung

## Kundenorientierung als Leistungsfrage

---

These:

- ▶ Quotenorientierung als Ausdruck von zunehmender Kundenorientierung
- ▶ Dadurch veränderte Koordinaten der Leistungspolitik
  - Veränderte Leistungskriterien
  - Veränderte Steuerungsformen von Leistung

## Quote als Leistungskriterium

---

Einfaches Kriterium: objektive und quantitative Maßzahl

Enthält zentrale Merkmale moderner Leistungs politik

- ▶ Ergebnisorientierung
- ▶ Marktwirtschaftliche Kennziffer
- ▶ Verobjektivierung von Leistung

## Veränderte Steuerungsformen von Leistung (1)

---

### Quote als Basis für indirekte Steuerung

Konzept „Indirekte Steuerung durch Kennziffern“

„Quote“

- ▶ Vorgabe von objektiven, quantifizierbaren Leistungszielen
- ▶ Hohe Eigenverantwortlichkeit beim Erreichen des definierten Ergebnisses
- ▶ Einräumen von größeren Handlungsspielräumen im Arbeitsprozeß

ja

ja

nein

## Veränderte Steuerungsformen von Leistung (2)

---

### Quote als Basis für direkte Vorgaben

- ▶ Explizite Vorgaben, wie hohe Quote zu erreichen ist
- ▶ Rücknahme von Handlungsspielräumen

## **Zitat 1: „Vorschriften“ eines Wissenschaftsmagazins**

“Keine Bildsequenz darf länger als fünf Sekunden ohne Text stehen, weil erfahrungsgemäß der große Teil der Zuschauer, wenn nicht die kombinierte Berieselung von Text und Bild da ist, und natürlich im Idealfall beides packend ist, auf einen anderen Kanal umswitcht.

Wenn Text und Bild so dicht beisammen sind, daß ein Bild nicht länger als fünf Sekunden freisteht, ist die Wahrscheinlichkeit, daß der Zuschauer bei dieser Sendung bleibt, größer, gleichzeitig aber das Ergebnis, daß bei ihm über diese Sendung etwas an Information hängen bleibt, um so geringer.”

## Zitat 2: Einsatz von Farbfiltern

---

“Jetzt wird das einfach generell eingesetzt, fünf Sekunden Rot, drei Sekunden Grün, dann Gelb. Um das jetzt ganz ins Extreme zu steigern. Nur damit so ein optischer Effekt entsteht, der auch möglicherweise die Zuschauer an das Bild bindet, an das Programm.”

## Quote wird zum zentralem Element von Leistungs politik

---

- ▶ Die Quote überformt als objektive, quantitative Kennziffer andere Leistungskriterien.
- ▶ Die Quote stellt die Basis für zwei Formen der Leistungssteuerung:
  - indirekte Kontextsteuerung
  - direkte Vorgaben

## Kundenorientierung und Dienstleistungsarbeit

---

- ▶ Neu an der Kundenorientierung ist die Abstraktion des Kunden in Kennziffern.
- ▶ Sie ermöglicht eine neue Form der Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit.
- ▶ Das „freundliche“ Leitbild der Kundenorientierung kann für die Beschäftigten höchst ambivalente Folgen haben.