

die elektronische Zeitung für Berater und ihre Kunden

[www.Beraterzeitung.de](http://www.Beraterzeitung.de)

# Kundenzufriedenheit

**Großer Kunden-Erfahrungsbericht:  
Gute Beratung, schlechte Beratung  
und was Berater besser machen können  
zusammengestellt von Chuck Gordon**

**Ist mein Kunde zufrieden?  
Fragen kann man ja mal...**

Christian Becker,  
Microsoft Consulting Services

**Ein paar Anregungen zu  
Kundenerwartungen**  
Heiko Veit, lysCon

**Sind erfolgreiche Offshore-  
Projekte mit Kundenfokus  
möglich?**  
Torsten Zimmermann

**Kundennutzen - mit der Stimme  
Ihres Produktes / Ihrer Dienstleistung**  
Alexandra Graßler,  
Die WissensAgentur

**Handbuch Kundennutzen -  
Kurzvorstellung des kostenlosen eBooks,  
herausgegeben von Kerstin Hoffmann,  
PR-Doktor**

Anzeige

# Schützenhilfe zur Kundenorientierung in jeder Phase des Kunden-Lebenszyklus



**Das bunte Ei.**  
Mit Kundenbegeisterung  
gewinnen (Gebunden)

von Ralf R. Strupat (Autor)



**Wenn der Kunde laut wird:**  
Professioneller Umgang mit  
Beschwerden (Broschiert)

von Gabriele Cerwinka (Autor),  
Gabriele Schranz (Autor)



**Kunden-Rückgewinnung:**  
Erfolgreiches Management für  
Dienstleister (Gebunden)

von Christa Sauerbrey (Autor),  
Rolf Henning (Autor)

## Editorial



Liebe Leserinnen, liebe Leser,  
 wer möchte bei Beratungsdienstleistungen nicht **König Kunde** sein? Doch wo erleben wir dies? Als Kunde habe ich beides erlebt. Die Service-Wüste Deutschland, wie auch hervorragenden Kundenservice, der mich höchst zufriedengestellt hat. Und was erzeugt bei der Beratung eine hohe Kundenzufriedenheit? Diese Frage stelle ich mir immer wieder zu Beginn und im Verlauf von Projekten. Diese Ausgabe widmet sich dem Thema Kundenzufriedenheit, das wir aus mehreren Blickwinkeln beleuchten: aus der Sicht von Beratern und Experten zum Kundennutzen genau so wie mit der Brille des Kunden selbst. Mein Weg, um auf zufriedene Kunden hinzuarbeiten ist erst einmal herauszufinden, was der Kunde eigentlich will, und ihm dies dann zu geben - und wenn möglich noch ein

wenig mehr. Aus meiner Perspektive gelingt dies mit einem guten Erwartungsmanagement, also das magische Dreieck des Projektmanagements gemeinsam mit dem Kunden zu erarbeiten und für dessen Umsetzung mit hoher Messbarkeit im Projekt zu sorgen. So einfach - und doch so anspruchsvoll begleitet uns das Thema Kundenzufriedenheit Tag für Tag bei unserer Beratungsarbeit. Ich wünsche Ihnen eine erhellende und angenehme Lektüre.

Ihr

Bad Homburg, 27.06.2010

P.S.: Bitte werfen Sie diesmal **unbedingt einen Blick auf die Vorschau** auf Seite 26! Vielen Dank.

## Inhalt

Editorial.....	3
Inhalt.....	3
Inserentenverzeichnis.....	3
Rückblick auf Online Artikel.....	4
Buchtip - Wer hat Mr. Change gekillt?.....	4
Gute Beratung, schlechte Beratung und was Berater besser machen können.....	5
zusammengestellt von Chuck Ian Gordon	
Ist mein Kunde zufrieden? Fragen kann man ja mal.....	11
von Christian Becker, Microsoft Consulting Services	
Ein paar Anregungen zu Kundenerwartungen	14
von Heiko Veit, lysCon	
Sind erfolgreiche Offshore-Projekte mit Kundenfokus möglich?.....	18
von Qualitätsexperte Torsten Zimmermann	
eBook-Tipp: Handbuch Kundennutzen.....	23
Kundennutzen - mit der Stimme Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung.....	24
von Alexandra Graßler	
Impressum.....	26
Vorschau.....	26

## Inserentenverzeichnis

S. 2, S.27, S.28: Jörg Osarek Unternehmensberatung, Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg

## Rückblick auf Online Artikel

Damit Sie als Premium-Leser keine Nachrichten von Beraterzeitung.de verpassen, bieten wir in jeder Premium-Ausgabe einen Rückblick auf die letzten wichtigen Online-Artikel. So können Sie sicher sein, alles Wesentliche mitzubekommen, auch wenn Sie nicht regelmäßig auf unserer Seite vorbeischauen. Die Artikel sind absteigend nach Datum sortiert.

05.06.2010: [3 Bücher in 30 Minuten lesen](#) - von Jörg Osarek - über eine gute Möglichkeit, als Berater ausgezeichnet informiert zu sein, indem man andere für sich lesen lässt.

10.05.2010: [Sind Unternehmen therapierbar?](#) - von Jörg Osarek - über Herausforderungen und Lösungsansätze zu Veränderungsvorhaben bei Änderungsprozessen in Unternehmen

## Buchtipps - Wer hat Mr. Change gekillt?

Für Berater oder Kunden, die sich mit Änderungsinitiativen befassen, ist das Buch: ["Wer hat Mr. Change gekillt?"](#) ideal. In Romanform beschreibt der Autor John Britt einen humorvollen Kriminalfall, bei dem der Tod der Änderungsinitiative Mr. Change aufgeklärt werden soll. Das Besondere: Wer selbst Change-Projekte erlebt hat merkt sofort: Hier ist echte Erfahrung und fachliche Expertise im Change Management Umfeld in eine nette Geschichte eingewebt - die wesentlichen Erfolgsfaktoren sowie Gefahrenquellen für Änderungsprozesse werden präzise ermittelt und aufgeführt. Dieses Buch macht Spaß und liefert einen großen Nutzen. Ich hatte es innerhalb weniger Tage durchgelesen. Sie können dieses Werk bei Amazon [als Buch bestellen](#) oder [als Hörbuch bestellen](#).



## Gute Beratung, schlechte Beratung und was Berater besser machen können

**zusammengestellt von Chuck Ian Gordon, Redakteur Beraterzeitung.de**

### Eine Annäherung

Zu Beginn unserer Reise standen drei Fragen an Beratungskunden im Raum:

- Mit welcher Beratungsleistung waren Sie sehr zufrieden und weshalb?
- Mit welcher Beratungsleistung waren Sie überhaupt nicht zufrieden und weshalb?
- Was müssen Berater Ihrer Meinung nach besser machen?

Die Reaktionen auf die Fragen waren teils recht verhalten; offensichtlich wollte sich kein Kunde oder kein Unternehmen in die direkte Schusslinie eines großen Beratungshauses begeben. Dies zeigt durchaus, wie viel Macht einzelne große Player im Beratungsgeschäft haben. Einige Unternehmen verstehen sich sehr gekonnt darauf, politischen Einfluss im Unternehmen des Kunden zu nehmen, so dass dieser teils sogar um seine Karriere besorgt ist, wenn er öffentlich negativ über das Unternehmen berichtet. Bücher wie: "Beraten und verkauft" oder "Die große Abzocke", die kein gutes Haar an manchen Unternehmensberatungen lassen tun ihr Übriges dazu, dass in der Öffentlichkeit der Eindruck entsteht, dass große Beratungshäuser nichts sinnvolles leisten und ihren Kunden nur das Geld aus der Tasche ziehen.

Dieses Bild trifft vielleicht in einigen Situationen zu, ist für das Gro der Berater jedoch glücklicherweise schlichtweg falsch und dennoch leidet die ganze Branche unter diesem schlechten Image. Es existieren ebenso viele gute Beispiele und zufriedene Kunden nach erfolgreichen Beratungsprojekten. Ziel dieses Artikels ist es nicht, ein umfassendes Bild zu zeichnen, sondern einzelne Begebenheiten und

Facetten der Beratung mit ihren positiven wie negativen Eindrücken und Auswirkungen aufzuzeigen und eine Reflektion für Berater und Beratungsunternehmen anzubieten, um besser auf Wünsche und Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen. Aufgrund der oben geschilderten teils delikaten Situationen wurden konkrete Kunden und Beratungsaufträge anonymisiert, abgewandelt und kombiniert.

### Die Beratungshölle

Rüdiger X, Abteilungsleiter berichtet über die Beratungsstrategie: Untersuchen - operieren - eskalieren

*"Das erste, was mir an den Beratern auffiel war, dass sie mit großer Arroganz auftraten. In Meetings traute sich nach einiger Zeit niemand mehr, Fragen zu stellen, weil er einfach als Dummkopf darstand. Das nächste was passierte war, dass sie einige Analysen durchführten und diese in gut designten Folien präsentierten. Darauf waren Probleme unseres Unternehmens aufgeführt und es wurde aufgezeigt, wie schlecht wir im Vergleich zu unseren Wettbewerbern in vielen Bereichen dastanden, obwohl ich das zuvor nicht so eingeschätzt hatte. Gleich darauf wurde präsentiert, was nun zu tun sei - Rationalisieren und Innovationen einführen. Man sagte uns, wir würden unsere Arbeit nicht richtig machen. Es verbreitete sich eine Atmosphäre der Angst und der Unsicherheit. Für die nächsten Schritte wurde dann das Berater-Team vergrößert, um zu den kritischen Punkten schneller voranzukommen. Viele der Berater schienen mir recht jung, als seien sie frisch von der Universität abgegangen, aber auf den Visitenkarten standen meist Titel wie Consultant oder Senior Consultant. Wie ich durch Kollegen aus dem Einkauf erfahren habe, wurden jedenfalls großteils Senior-Level abgerechnet. Das vergrößerte Team konnte schneller arbeiten, mehr Auswertungen erstellen und mehr Probleme in meiner und anderen Abteilungen aufzeigen. Meine Mitarbeiter begannen, sich*

Sorgen um ihre Arbeitsplätze zu machen, die Stimmung kippte ins Negative. Wir führten neue Arbeitsmethoden ein sowie ein intensives Reporting und alles wurde von den Beratern begleitet und mit argwöhnischen Blicken registriert. Ich verlor das Gefühl dafür, ob wir gute Arbeit leisteten oder nicht. Dann wurden einzelne Bereiche umstrukturiert, auch in meiner Abteilung mussten zwei Personen gehen - das war eine sehr bittere Erfahrung für mich, auch das Verhältnis zu den verbleibenden Mitarbeitern veränderte sich. Dann wurde eine strategische Entscheidung für eine große neue IT-Lösung herbeigeführt - forciert durch die Berater. Ein neues Projekt unter Leitung des Beratungsunternehmens wurde gestartet. Es wurden weitere Firmen mit ins Boot geholt, um Teile des Systems zu realisieren - man wollte nicht, dass alles über das eine Beratungshaus läuft. Außerdem übernahmen einige Abteilungen die Verantwortung für bestimmte Systembereiche. Es lief nicht alles Reibungslos, was zu Termin- und Qualitätsproblemen führte. Zur Klärung wurden einzelne Arbeitskreise ins Leben gerufen - meist geleitet von einem Berater des Beratungshauses, was dieser selbstredend abrechnete. Durch die Untersuchungen in den entsprechenden Situationen konnte immer eine anderes Unternehmen oder eine Abteilung identifiziert werden, die das Problem verursacht hatte, in keinem Fall war es das Beratungshaus.

In Summe führte dies zu großen Verzögerungen und daraus resultierend zu immensen Mehrausgaben für das Projekt - aber wir als Kunde oder die anderen beteiligten Firmen hatten das ja selbst verursacht. Nach mehr als zwei Jahren - statt wie ursprünglich geplant nach einem dreiviertel Jahr - ging dann eine im Funktionsumfang reduzierte Systemlösung in Produktion und nach einigen Monaten schmerzhafter Einführungsphase können wir nun mit dem neuen System arbeiten. Es deckt etwa siebzig Prozent von dem ab, was wir früher auf andere Art und Weise erledigt haben. Doch, um diesen Umstand zu verändern, wurde vom Beratungshaus eine Analyse



durchgeführt und ein Plan ausgearbeitet, das nun doch nicht mehr ganz frische Systemkonzept durch ein neues, besseres System abgelöst. Dies werde ich nur noch aus der Ferne verfolgen, da ich in zwei Monaten in den Vorruhestand gehe. Aber ich habe das Gefühl, meine Kollegen werden noch lange von den Beratern begleitet werden."

### Der Beratungshimmel

Friedrich Z, Bereichsleiter in einem anderen Unternehmen berichtet über seine Erfahrung in einem Beratungsprojekt:

"Die politische Landschaft in unserem Unternehmen war durchaus anspruchsvoll. Unsere fachlichen Vorstellungen wichen von denen einiger anderer Abteilungen stark ab, mit denen wir zusammenarbeiten und die IT-Abteilung verfolgte eine ganz andere Strategie. Es musste also eine Lösung her, die uns alle weiterbrachte. Dann haben wir für unser Thema ein Beraterteam eingekauft, das uns helfen sollte. Einer meiner Mitarbeiter hatte einen Projektplan ausgearbeitet, den ich dem Teamleiter der Berater vorlegte. Ich war etwas verwirrt, dass er nicht so intensiv darauf

einging, wie ich mir das vorgestellt hatte. Stattdessen schlug er vor, sein Verständnis vom Auftrag noch einmal zusammenzufassen und binnen zwei Wochen mit mir abzustimmen. In dieser Zeit lasen die Berater fleißig alle Unterlagen die vorlagen, wir hatten die verschiedenen Anforderungen und Bedarfe aus unterschiedlichen Abteilungen gebündelt. In diesen zwei Wochen wurde ich immer wieder vom Beraterteam gefragt, was meine konkreten Ziele bei bestimmten Punkten seien, was für mich Priorität habe, bis wann etwas fertig sein soll und ob Punkt A oder Punkt B eher gebraucht würde. Es war teils ganz schön schwierig, die Fragen zu beantworten, denn über manches, was uns irgendwie klar schien, haben wir uns wohl nicht so präzise Gedanken gemacht. Auch meine Mitarbeiter wurden befragt. Nach zwei Wochen präsentierten die Berater uns in einem kleinen Kreis das, was sie als Aufgabenstellung verstanden hatten, wo sie die Problempunkte sahen und ihre Empfehlungen. Es war aufgrund der vielen Fragen ein recht gutes Gesamtbild entstanden. Wir identifizierten aber auch einige wenige Bereiche, die mißverstanden wurden. Das Meeting konnte dazu genutzt werden, dass wir diese Punkte ausräumten und so war die Zielvorgabe für den Auftrag klar. Nun zeigte sich auch, dass der von uns erstellte Projektplan entweder zeitlich angepasst werden musste, oder dass Kompromisse beim Leistungsumfang erforderlich sein würden. Was ich sehr positiv wahrnahm, war die Bereitschaft, auf uns einzugehen und uns die Wahl zu lassen. Wenn wir eine Wahl treffen wollten, welche die Berater nicht empfahlen, wies man uns auf mögliche Konsequenzen hin, aber wir behielten immer die Kontrolle und Verantwortung bei uns. Es war einfach eine gute Entscheidungshilfe. Die vereinbarten Ziele wurden schriftlich festgehalten und dienen fortan als Messlatte zur Beurteilung unseres gemeinsamen Fortschritts und unserer Zielerreichung. Als nächstes bildeten wir ein gemeinsames Team aus den Beratern und Mitarbeitern meiner Abteilung. Uns war wichtig, dass nicht nur irgendetwas umgesetzt

wurde, sondern dass meine Leute gleich mitbekamen, wie sie ein solches Projekt zukünftig selbst angehen können. Ich war positiv überrascht, wie stark meine Mitarbeiter dadurch gefördert wurden. Wir stellten dann anhand der Anforderungen aller Abteilungen fest, dass die sehr unterschiedliche Detailtiefe und Präzision der Formulierungen ein einheitliches Vorgehen erforderten. So halfen uns die Berater dabei, ein professionelles Anforderungsmanagement einzuführen, durch dass die Erfüllung der Anforderungen messbar wurde und durch das wir Abhängigkeiten in den Anforderungen erkennen konnten. So war es uns schnell möglich, eine Änderung dahingehend zu beurteilen, welche weiteren Auswirkungen sie noch hätte. Gleichzeitig führte das standardisierte Vorgehen zu einer einheitlichen Sprache im Unternehmen. Dadurch konnte ein Teil der politischen Differenzen ausgeräumt werden.



*Außerdem unterstützte der Teamleiter der Berater uns geschickt in der Kommunikation mit den anderen Abteilungen und oft fanden wir einen Win-Win-Ansatz. Dort, wo es eher auf eine Abgrenzung als auf eine Einigung hinauslief, vereinbarte man Termine und Ziele - und der Beratungs-Teamleiter sorgte durch Protokollierung und Wiedervorlagen dafür, dass wir immer gut dastanden. Der Teamleiter unterstützte mich auch persönlich, indem er sich nach meinen Karrierezielen und Problempunkten erkundigte und mich in Punkto Organisation und Zeitmanagement coachte. Am Ende des Projekts stand meine Abteilung in einem sehr guten Licht da - auch dank des kooperativen engagierten Einsatzes des Beratungsteams. Für mich persönlich hat dieses Projekt zu einer Beförderung geführt. Ich freue mich auf das nächste Thema, bei dem ich mich von diesem Team unterstützen lasse."*

## Das Spannungsfeld der Realität für Beratungshäuser

Dies waren zwei Extrembeispiele für eine Beratungs-Hölle sowie für ein hervorragend laufendes Beratungsprojekt mit konstruktiv agierenden Beratern. Obgleich diese Zusammenstellungen sehr schwarzweiß gefärbt sind, ist kein Element daran erfunden. Im ersten Fall ist die Kundenzufriedenheit auf einem Tiefpunkt, doch das Unternehmen kann sich nicht von dem Beratungshaus lösen. Hier greift für das Beratungshaus ein Spannungsfeld der Realität, das auf den Interessen unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen beruht. Diese sind in einem Beratungshaus:

- die Kunden: Sie geben für die Beratungsprojekte eigentlich die Ziele vor, üblicherweise mit wenig Aufwand und wenig zertrümmertem Porzellan eine möglichst große Verbesserung zu erreichen.
- die Shareholder: Sie geben als Eigentümer des Beratungsunternehmens häufig andere Ziele vor, nämlich mit wenig Personalkosten (Junior-Berater)

möglichst viel Umsatz über einen langen Zeitraum zu machen und dabei hohe Margen zu erzielen.

- das Management des Unternehmens: es muss beide sich teils widersprechenden Anforderungen in Einklang bringen, was nicht immer gelingen kann.
- die Berater, welche einerseits in ihrer Karriere weiterkommen wollen, andererseits auch danach streben mit möglichst wenig Aufwand möglichst viel Geld zu verdienen - durch die starken Anforderungen und einen häufig auftretenden Gruppenzwang leisten sie jedoch normalerweise überdurchschnittlich viel gemessen an der Arbeitszeit.

## Das Spannungsfeld der Realität für Kunden

Anhand des Positivbeispiels lassen sich auch auf Kundenseite einige Stakeholder-Gruppen erkennen, die ein Spannungsfeld auf dieser Seite erzeugen

- Die Shareholder des Kunden: Sie fordern üblicherweise, dass das Unternehmen eine gute Dividende erwirtschaftet, sowie einen Wertzuwachs an den Unternehmensanteilen verzeichnet. Dazu sind niedrige Kosten, hohe Umsätze und eine gute Marge erforderlich.
- Die Kunden des Kunden: Sie bezahlen durch ihre Käufe das Unternehmen. Sie fordern jedoch teils andere Elemente ein, als die Shareholder. Ihnen geht es um günstige Preise, Kundenorientierung, Zufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen und persönliche oder wirtschaftliche Vorteile dadurch, dass sie Kunde des Unternehmens sind.
- Die Mitarbeiter des Kunden: sie möchten sich persönlich weiterentwickeln, einen sicheren Arbeitsplatz haben und gut entlohnt werden. Dies steht teils im Widerspruch zu den Kunden- und Shareholder-Interessen.

- Die Lieferanten des Kunden: Aufgrund des allgemeinen Marktdrucks stehen auch sie im Zwang, zu optimieren, so versuchen sie ihre Produkte rationaler an den Mann zu bringen und häufig zu standardisieren. Das deckt sich nicht immer mit dem Interesse des Kunden.
- Das Management des Kunden: versucht, all diese Ziele in Einklang zu bringen - auch dies kann nicht immer gelingen.

## Ansätze zur Entschärfung

Nun treffen beide komplexen Spannungsfelder - die des Beratungsunternehmens und die des Kunden - aufeinander. Da diese in sich bereits eine entsprechende Spannung beinhalten können und sich nun noch einmal in ihrer Komplexität verstärken, wird zumindest verständlich, weshalb es im Zusammenhang mit Beratungs-Projekten zu Spannungen kommen kann.

Wie kann man diese spannungsgeladene Situation nun entschärfen?



Eine Vielzahl von Entwicklungen in den letzten Jahren weisen die Richtung.

- Einer großen Zahl der Berater in "[Old Europe](#)" (Zitat Donald Rumsfeld 2003) ist schon lange klar, dass alleine kurzsichtiges Quartalsdenken schädlich für das langfristige Geschäft ist. Das amerikanische Buch "[Rules to break and laws to follow](#)" aus dem Jahr 2008 greift diese Erkenntnis auch für amerikanische

börsennotierte Unternehmen auf und empfiehlt eine Fokussierung auf zukünftige Umsätze durch eine adäquate Kundenzufriedenheit.

- Hinter dem nun zum Hype stilisierten Trend Cloud Computing steckt ein interessanter Wandel. Kunden sind nicht mehr bereit, jahrelange Projekte zu erdulden, die mit einem enormen finanziellen Invest verbunden sind. Cloud-Computing lagert Komplexität aus dem eigenen Unternehmen aus, indem es professionelle Entwicklung und IT-Administration mit hohen Skalierungseffekten erbringt. Dadurch entsteht für die Kunden eine bessere Planbarkeit in Kosten und Projektlaufzeiten. Bedenken bei der Datensicherheit sind in diesem Kontext berechtigt, jedoch wachsen die Herausforderungen hier im klassischen IT-Umfeld wie auch im Cloud-Computing Umfeld gleichermaßen. Als Tendenz führt Cloud Computing zu einer stärkeren, direkteren Erfüllbarkeit von Kundenwünschen.
- Die Komplexität unserer Geschäftswelt ist in den letzten zwei Jahrzehnten regelrecht explodiert. Dies resultiert auch aus Mergers und Acquisitions hin zu immer größeren Unternehmen, die immer schneller Innovationen beherrschen sollen. Dies macht eine verbesserte Interoperabilität von IT-Systemen erforderlich, welche durch Internet-Technologien, serviceorientierte Architekturen und Cloud-Computing durch viele Softwarehersteller inzwischen angeboten wird. Hier ist der Trend erkennbar, dass Softwarehersteller inzwischen lieber einen Teil vom Kuchen beim Kunden gewinnen können, als aufgrund einer strategischen Entscheidung alles oder nichts liefern zu dürfen. Aus zwei Gründen ist diese Entwicklung vorgezeichnet: erstens

fordern Kunden immer häufiger On-Demand-Leistungen und zweitens erfordert es die Geschwindigkeit der IT-Innovationen häufig, auf Best-of-Breed Ansätze zu setzen, da auch trotz großer Zukäufe der Softwarehersteller deren Innovationszyklen nicht zwingend deckungsgleich zu den Innovationsbedarfen der Kunden sind.

- Früher genügte es, wenn ein Beratungshaus eine Analyse erstellte, ein anderes ein Konzept daraus ableitete und ein drittes daraus ein System baute - jeder war spezialisiert. Mit zunehmender Komplexität traten hier jedoch immer häufiger Probleme auf, da Konzepte der Management-Beratung nicht zur Anforderung an die praktische Umsetzbarkeit durch den Implementierer passten. Auch hier sind die Kundenanforderungen gestiegen. Unternehmen entlassen Strategie- und Management-Berater nicht mehr nach einem Konzept aus der Verantwortung, sondern fordern die Lösung von der Analyse bis zum erfolgreichen Betrieb ein. Thomas Lünendonk beschreibt dieses Dienstleister-Portfolio als BITP (Business Innovation and Transformation Partner).

In Summe führen diese durch die Marktkomplexität sowie die Kunden initiierten Entwicklungen dazu, dass Beratungsunternehmen zukünftig verstärkt aktiv am Erfolg ihrer Kunden mitwirken werden und zwar im gesamten Spektrum der Möglichkeiten. Von der strategischen Beratung über ganzheitliche Umsetzungskonzepte bis hin zur Übernahme von einzelnen operativen Aufgaben durch Business Process Outsourcing bzw. dessen Überwachung.

So wird verständlich, warum es so häufig Reibungen gibt.

## Was können Berater besser machen?

Kommen wir zurück zur Frage, was einzelne

Berater besser machen können, um eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Aus den beiden Berichten, den untersuchten Spannungsfeldern und den fortschreitenden Entwicklungen lassen sich einige Anregungen ableiten, die Beratern einen Wettbewerbsvorteil am Markt verschaffen können:

- Bei der Beratung immer das mittel- und langfristige Ziel des Klienten und seines Unternehmens im Fokus haben. Sofern hier Konflikte auftreten, versuchen, einen guten Kompromiss zu finden.
- Unabhängige Beratung im Interesse des Klienten unabhängig von Hersteller- oder Lieferanteninteressen gewinnen stark an Bedeutung.
- Eine persönliche Unterstützung für die Karriere des Klienten und wo möglich seiner Mitarbeiter (Win-Win-Win-Ansatz) führt in der Regel zu guten Empfehlungen - diese werden durch Networking und die Macht des Internet immer wichtiger für einzelne Berater.

## Fazit

Die sich wandelnden und weiterentwickelnden Anforderungen seitens der Kunden und des Marktes machen es für Berater auch in Zukunft zu einer spannenden Herausforderung, eine hohe Zufriedenheit bei ihren Kunden zu erreichen. Was sich ändert, sind die Methoden und Strategien zum Erreichen des Kundenerfolgs in unserer globalen und schnellebigen Zeit. Was bleibt, sind die Erfolgsgeheimnisse guter Berater beim Erbringen dieser Dienstleistung. Und diese lauten unter anderem:

- Hören Sie gut zu.
- Stellen Sie die richtigen Fragen.
- Bringen Sie auch unbequeme Erkenntnisse diplomatisch bei Ihrem Klienten zur Sprache.
- Ordnen Sie dem Erfolg des Klienten alle anderen Ziele unter.

## Ist mein Kunde zufrieden? Fragen kann man ja mal...

von **Christian Becker,**  
**Microsoft Consulting Services**

Die Situation kennt jeder: in einem Fragebogen mitsamt diskreten Briefumschlag adressiert ans Management fordert man uns auf, durch die Vergabe von Schulnoten zu einem Produkt oder einer Dienstleistung Stellung zu nehmen: „Wie zufrieden waren Sie mit dem Frühstück?“ oder „War der Mietwagen in einem tadellosen Zustand?“. Fragen Sie sich auch manchmal, ob die Antworten überhaupt jemand liest, und wenn ja, was dann damit geschieht?

Auch im Beratungsgeschäft trifft man immer wieder auf solche oder ähnliche Fragebögen, die der Kunde nach Abschluss eines Projektes ausfüllen soll, in der IT Industrie inzwischen zeitgemäß natürlich im Online Format. Hier stellt sich die Frage: was bedeutet eigentlich Zufriedenheit mit einer Beratungsdienstleistung? Provokativ gefragt: Haben wir als Berater bereits dann einen guten Job gemacht, wenn der Kunde zufrieden ist und uns gute Noten gegeben hat? Diesen Fragen möchte ich in diesem Artikel nachgehen und am Beispiel von Microsoft aufzeigen, welche Ansätze dort rund um das Thema Kundenzufriedenheit verfolgt werden und welche Analogien sich zum Beratungsgeschäft ziehen lassen.

Zunächst lohnt es sich, die Definition des Wortes „Zufriedenheit“ genauer zu untersuchen. Bedeutungswörterbücher definieren „Zufriedenheit“ darüber, „dass man nichts anderes verlangt, als man hat“ oder „dass man an den gegebenen Verhältnissen und Leistungen nichts auszusetzen hat“. Auch in der Sozialwissenschaft wird vielfach eine ähnliche Herangehensweise verwendet und „Zufriedenheit“ über das „Fehlen von Unzufriedenheit“ definiert.

Übertragen auf das Beratungsgeschäft bedeutet das zunächst, dass Zufriedenheit mit einer Beratung relativ ist und von der Ausgangslage und Erwartungshaltung der betreffenden Person abhängt und damit schwer messbar und vergleichbar ist. Eine weitere Konsequenz ist, dass Zufriedenheit mit einer Beratung noch lange nicht bedeutet, dass der Berater für seinen Kunden das maximal mögliche Potential ausgeschöpft hat. Auf den Punkt gebracht: Kundenzufriedenheit ist per se keine Messgröße für den Wert einer Beratung.

Sehen wir exemplarisch auf unserer eigenes Leben und fragen uns, welche Personen uns – im beruflichen wie im privaten Bereich -- wirklich weitergebracht haben. Vermutlich wird es Ihnen wie mir gehen, dass das nicht diejenigen waren, an denen wir kurzfristig „nichts auszusetzen“ hatten. Meist waren es die, die unangenehme und unbequeme Wahrheiten thematisiert haben, uns gefordert haben oder uns sogar genötigt haben, uns aus unserer Zufriedenheit und der oft damit einhergehenden Trägheit zu lösen. Der wahre Wert einer Beratung zeigt sich oft erst Jahre später und Berater, die wir zunächst als negativ bewertet haben, schätzen wir im Rückblick sehr.

Wir sehen an diesem Beispiel, dass das Thema Kundenzufriedenheit gerade im Beratungssektor ein komplexes Thema ist, der Versuch, es auf Schulnoten in einem Fragebogen zu reduzieren, muss scheitern. Durch die weiter steigende generelle Businessgeschwindigkeit mit rasch wechselnden Zielen und Strategien ist er sogar kontraproduktiv. Die ausschließliche Ausrichtung auf das Ziel Kundenzufriedenheit nach obiger Definition führt dazu, dass ein möglicherweise gar nicht zu erfüllendes Anspruchsdenken beim Kunden entsteht. Weiterhin wird das kreative Potential des Kunden zur Veränderung nicht genutzt, Stillstand wird manifestiert.

Wie geht eine Firma wie Microsoft mit dem

Thema „Kundenzufriedenheit“ um? Auch wenn das Kerngeschäft von Microsoft Softwareentwicklung und -vertrieb ist, lohnt es sich, die Konzepte genauer anzuschauen, da sich zum Beratungsbereich eine Vielzahl von aufschlussreichen Parallelen ziehen lassen. Dies gilt um insbesondere, weil der Softwaresektor genau wie der Beratungssektor eine Industrie ist, die viele fundamentale Änderungen auslöst und sich selber in solchen Veränderungen befindet.

Microsoft ist ein Unternehmen, das in allen Bereichen – Produkte, Beratung, Support - sehr viel Wert auf seine Kunden und Partner, die einen entscheidenden Anteil am Erfolg des Unternehmens hatten und haben, legt. Das Mission Statement von Microsoft „We help people and businesses throughout the world reach their full potential“ zeigt den Anspruch und setzt bereits die Messlatte deutlich über eine reine Kundenzufriedenheit im Sinne der Definition „nichts auszusetzen haben“. Das folgende Zitat von Kevin Turner (COO Microsoft) verdeutlicht es nochmals direkt: „(...) so we earn the status of a ‘trusted adviser’ in the eyes of our customers. This will happen when we consistently surpass their expectations.“.

Die Message ist klar: Kundenzufriedenheit ist absolut zentral für Microsoft, aber sie alleine reicht nicht und es geht darum, darüber hinaus kreative Gestaltungskraft mit den freizusetzen.“ Für Microsoft ist diese Denkweise übrigens weit mehr als eine Floskel, sie ist eine Überlebensnotwendigkeit. Wie motivieren Sie zwar hochzufriedene Kunden, die aber in einer „Good enough“ Mentalität verharren, zu Kauf und Upgrade auf neue Softwareversionen? Stellt man diese Frage aus einem anderen Blickwinkel, wird die Analogie für den Beratungssektor deutlich: Wie kann ich als Berater einen Kunden motivieren, notwendige Veränderungen zu akzeptieren und dabei trotzdem die Kundenzufriedenheit sicherzustellen?

Die Synthese zwischen diesen beiden widerstrebenden Aspekten hat für Microsoft mit zunehmender Reife des Softwaremarkts erheblich an Bedeutung gewonnen. Microsoft hat sich daher 2002 entschieden, den Kundenfokus konzernweit stärker in den Mittelpunkt zu stellen und alle bis dahin existierenden einzelnen Programme zu Kundenzufriedenheit, Einbeziehung des Kunden in Produktplanungsprozesse etc. zu vereinheitlichen. Sie wurden unter dem „Customer and Partner Experience (CPE)“ Programm zusammengefasst, das seit nunmehr acht Jahren sehr erfolgreich läuft und kontinuierlich weiterentwickelt wird.



Die zentrale Bedeutung des CPE Programms für Microsoft lässt sich unter anderem daran erkennen, dass die Management Sponsoren für das Programm auf CxO-Level sind und alle Microsoft Angestellten einschließlich des Top-Managements entsprechende CPE Vorgaben in Ihren Zielen haben. Auch auf der Microsoft Webseite präsentiert sich das Thema CPE für jeden sichtbar sehr prominent.

Im Detail besteht das Microsoft CPE Programm aus einer Vielzahl von Aktivitäten, die einerseits die Kundenzufriedenheit sicherzustellen und gleichzeitig die Kunden und Partner aktiv in Veränderungen und Gestaltung einzubinden. Ziel ist ein möglichst umfassendes und differenziertes Bild zu erzeugen.

Eine zentrale Komponente des Microsoft CPE Programms ist die ständige Möglichkeit für Kunden, auf diversen Kanälen Feedback zu geben und mit Microsoft in Dialog zu treten. Die konkreten Mechanismen gehen von Feedback Links in Microsoft Softwareprodukten, diversen Social Communities, speziellen Feedback Programmen wie den „Microsoft Most Valued Professionals“ bis hin zur Einbeziehung ausgewählter Kunden und Partner in Produktplanungsprozesse. Auch der Servicearm von Microsoft Services mit den Consulting und Premier Support Bereichen spielt beim Thema CPE für Microsoft eine extrem wichtige Rolle, in dem er sicherstellt, dass Microsoft Produkteinführungen und Betrieb erfolgreich sind, den Kontakt zu Kunden an vorderster Front hält und sie in die Veränderungen einbezieht.

Eine weitere zentrale Idee des Microsoft CPE Programms ist, seine Ergebnisse transparent zu machen. So hat Microsoft beispielsweise eine Liste der Funktionen in Windows 7 veröffentlicht, die direkt von Kunden im Rahmen des CPE Programms beeinflusst worden sind. Eigentlich sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass alle Kundenfeedbackprogramme Ihre Ergebnisse transparent machen, leider ist das bei vielen Unternehmen immer noch eine Seltenheit. Die Chance, die Kreativität der Befragten weiter anzustacheln, wird damit unnötigerweise vertan.

Last but not least dürfen natürlich auch bei Microsoft Kunden- und Partnerbefragungen als Teil des CPE Programms nicht fehlen, um eine Messbarkeit zu erzeugen. Durch die Natur der

Fragen, die Einbettung in die anderen Aktivitäten, die Abgleich der Erwartungshaltungen und die langjährige Datenbasis des CPE Programms ist jedoch sichergestellt, dass die Ergebnisse differenziert bewertet werden können. Daraus resultiert eine kreative Gestaltungs- und Innovationskraft, von der alle - Kunden, Partner und Microsoft – profitieren - der große Erfolg von Windows 7 zeigt es sehr plastisch.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass dieser am Beispiel Microsoft gezeigte Trend anhalten wird: Der ausschließliche Fokus auf passive Kundenzufriedenheit, die immer mit der Gefahr des Stillstands und der Trägheit einhergeht, wird in Zukunft immer stärker durch gemeinsame Innovation, Mitgestaltung und Kreativität erweitert werden. Auch wenn das zunächst ein Umdenken erfordert, ist die Weiterentwicklung des Konzepts „Kundenzufriedenheit“ für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit aller Unternehmen – und damit auch der Beratungsbranche - in einem zunehmend globalen Markt mit einer immer höher werdenden Dynamik essentiell.

Achten Sie mal drauf: die Fragebögen, die uns zum trägen Kästchenankreuzer degradieren, sind bereits auf dem Rückzug - bei der Beschleunigung dieses Prozesses kann und sollte die Beratungsbranche eine zentrale Rolle spielen.

#### Über Christian Becker:

Christian Becker arbeitet als Industry Architect bei Microsoft Consulting Services und berät Kunden aus dem Telekommunikations- und Medienumfeld zur Nutzung von Microsoft Technologien und den damit verbundenen Geschäftsmehrwerten.

Sein aktueller Beratungsschwerpunkt liegt auf der Integration von IT- und Telekommunikationsdiensten im End- und Geschäftskundensegment.

Die Balance zwischen Kundenzufriedenheit und den in diesem Umfeld anstehenden fundamentalen Veränderungen zu finden, ist dabei eine seiner Aufgaben.

## Ein paar Anregungen zu Kundenerwartungen

von Heiko Veit

Ein neues Projekt, bei einem neuen Kunden, Welch ein wunderbarer Akquisierfolg.

Nun beginnt die eigentliche Arbeit. Und die soll natürlich gut werden, den Kunden zufrieden stellen, damit es noch viele Folgeaufträge gibt.



Eigentlich selbstverständlich und genau darum noch mal eine bewusste Überlegung wert, was bedeutet eigentlich Kundenzufriedenheit? Kundenzufriedenheit bedeutet, die Kundenerwartungen –mindestens- zu erfüllen.

Als Berater hat man es häufig mit unterschiedlichen Kunden und somit auch sehr unterschiedlichen Unternehmenskulturen zu tun. Darüber hinaus ist man professioneller Experte ja auch gefordert, seine eigene Kompetenz einzubringen. Und somit müssen eventuell einige Erwartungen enttäuscht werden. Beispielsweise, wenn sie unrealistisch oder in einem größeren Kontext nicht sinnvoll oder sogar schädigend sind. Wie beispielsweise das verdeckte Übertragen von Führungsaufgaben an externe Berater.

Dadurch ergibt sich ein herausforderndes Spannungsfeld, denn so manches Mal ist die Erwartung an den externen Berater, die Aufgaben zu erledigen und nicht wirklich die Beratung. Oder zumindest nicht, wenn die Beratung vielleicht nicht der Meinung des Kunden entspricht. ☺

Um sich in diesem Spannungsfeld gut zu bewegen, sind einige Landkarten ganz praktisch, damit man sich besser orientieren kann. Für diesen Zweck gibt es gut geeignete Landkarten aus dem Bereich von Coaching und

Organisationsentwicklung.

### Bewusster Umgang mit Rollen

Um sowohl seine Kompetenz, als auch den Kontext in dem man eingesetzt wird gut zu erfassen und dann passend mit den Erwartungen des Kunden umzugehen, ist es sehr sinnvoll, einen realistischen Blick auf die eigenen Rollen zu werfen. Und sich vor allem einmal bewusst zu machen, welche unterschiedlichen Aspekte es dabei zu beachten gibt, die wesentlich sind, um eine gelungene Kommunikation mit seinem Auftraggeber zu realisieren.

Als Landkarte verwende ich hier das 3-Welten-Rollenmodell nach Bernd Schmid aus der systemischen Transaktionsanalyse.

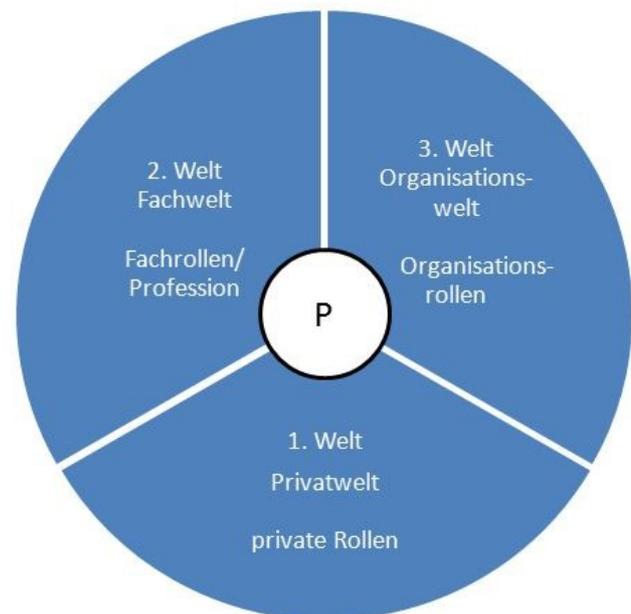


Abbildung : 3-Welten-Rollenmodell

Quelle: HVT

Demzufolge gibt es drei „Welten“, aus denen unsere Rollen stammen. Kern ist immer unsere individuelle Persönlichkeit, mit unserem Charakter, unseren Mustern und unseren eigenen Lebensvorstellungen. Diese bringen wir in den verschiedenen Rollen zum Ausdruck und unser Verhalten kann sich in den verschiedenen Rollen sehr unterscheiden.

Die Privatrollen sind z.B. Kind, Geschwister, Mutter oder Vater, Vereinsvorstand oder -mitglied. In der Professionsrolle geht es darum, was wir eigentlich können und gelernt haben, z.B. Entwickler, Anforderungsanalytiker, Prozessanalytiker und dergleichen mehr. Und in der Organisationsrolle geht es um unsere organisatorische Zuordnung, z.B. Führungskraft, Mitarbeiter, Externer.

In jeder dieser Rollenwelten können wir mehrere Rollen inne haben. So bin ich in der Professionsrolle unter anderem Anforderungsanalytiker, Projektleiter, Coach und so weiter. In der Organisationsrolle bin ich mal externer Berater, mal externer Contractor, mal Führungskraft. Und privat bin ich mal der Partner, Sohn, Sportskamerad oder Freund. Jeder Mensch hat also mit einer ganzen Menge Rollen zu jonglieren.



Abbildung Rollenmanagement - alles eine Frage der Balance

Quelle: Tiki Küstenmacher - Cartoonsammlung

Eine Rolle ist ein soziales Konstrukt. Ganz pragmatisch möchte ich Sie hier verstehen als die Summe aller Erwartungen an eine Funktion (Aussensicht) und eine dazu passende Einheit von Werten, Einstellungen, Gedanken, Verhaltensweisen und Gefühlen, quasi wie wir die Rolle mit unserer eigenen Persönlichkeit füllen.

Wenn in einem Coaching jemand offensichtlich emotional betroffen ist, werde ich anders reagieren, als wenn ich in einem Workshop zur

Anforderungsanalyse wahrnehme, dass jemand gerade sehr wütend ist. Und ich werde in einer Organisation, in der ich Führungskraft bin, andere Bemerkungen treffen und Entscheidungen anders einfordern, als ich es als externer Berater tun kann.

### Wie sieht meine Rolle bei diesem Kunden aus?

Da Rollen ein soziales Konstrukt sind, sind sie sehr abhängig von dem Umfeld, in dem wir uns bewegen. Und somit von dem Kunden, von dem wir beauftragt wurden.

Damit sind wir voll und ganz beim Thema und es stellen sich spannende Fragen:

- Welche Erwartungen hat mein Kunde an meine organisatorische Rolle?
- Welches Verhalten ist angemessen?
- Welche Regelungen zu Arbeitszeiten gelten?
- Welche Erwartungen gibt es an meine Kommunikation mit Kollegen?
- Welche Fragen, beispielsweise nach der Sinnhaftigkeit einer Maßnahme, darf ich direkt stellen -und wem?
- In welcher Art und Weise darf ich wem Verbesserungsvorschläge machen, damit diese nicht als "Besserwisserei" verstanden werden?

...diese Fragen einmal nur als Anregung.

Insbesondere die letzte Frage ist spannend. Denn aus unserer Professionsrolle, also als Experte für ein bestimmtes Thema, hätten wir bestimmt eine Menge Konstruktives einzubringen. Doch in welcher Art und Weise wird das tun können, da ist oft die Organisationsrolle entscheidend. Übrigens werden die Antworten je nach Unternehmenskultur beim Kunden sehr

unterschiedlich ausfallen. Denken Sie auch daran, dass die Unternehmenskultur in verschiedenen Unternehmensteilen sehr differieren kann. Während in der einen Abteilung Externe geradezu aufgefordert sind, Verbesserungsvorschläge einzubringen, sollen die sich in der Nachbarabteilungen gefälligst aus den internen Angelegenheiten heraushalten. ☺

Dann ist es spannend zu klären, welche Erwartungen der Kunde an meine Professionsrolle hat:

- Wie soll ich beispielsweise Anforderungsanalyse machen?
- Wie ist bei diesem Kunden eine gute Spezifikation definiert?
- Was bedeutet es bei diesem Kunden, ein Meeting gut zu moderieren?
- Wie passen meine Kompetenzen und Fähigkeiten dazu?
- Wo kann ich durch meine Kompetenz beim Kunden Lernprozesse anregen?

...und ähnliche Fragen mehr.

Dabei sollten Sie insbesondere immer berücksichtigen, dass Verhalten, welches aus der Professionsrolle schlüssig und richtig ist, auf Grund der Organisationsrolle unpassend sein kann. Gerade bei Verbesserungsvorschlägen gilt es das zu berücksichtigen.

Die Privatrollen sind für diese Fragestellung nicht so wichtig, wenn es auch lohnenswert ist, sich zu überlegen, welche Auswirkungen es haben könnte, wenn man mit seinem Auftraggeber squashen (oder golfen) geht.

### **Erwartungsmanagement – gute Orientierung**



Abbildung : Orientierung

Quelle: [pixelio.de / hofschläger](http://pixelio.de/hofschläger)

Letzen Endes geht es natürlich um Erwartungsmanagement. Es geht darum, die impliziten Erwartungen offen zu legen und dann Vereinbarungen zu treffen, ob diese realisierbar sind oder nicht. Beispielhafte Fragen dafür sind:

- Welche Erwartungen haben Sie an mich/meine Dokumentation/...?
- Wann sind die üblichen Erreichbarkeitszeiten in diesem Projekt?
- Woran würden Sie merken, dass ich meine Aufgabe gut erfülle?
- Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren, mit denen Sie meine Aufgabe messen?
- Wie soll ich Sie über meine Arbeitsergebnisse/Arbeitsschritte/.... auf dem Laufenden halten?
- Bislang kenne ich das auf diese Art und Weise, wäre das hier auch passend? Oder wie wollen Sie...die Dokumentation, etc?

Je nach Auftraggeber müssen Sie diese Fragen umformulieren, damit sie kulturgerecht gestellt

werden können.

Nicht überall kann man diese Fragen direkt stellen. Daher sind gute Strategien natürlich die Beobachtung der anderen Teammitglieder. Welche impliziten und expliziten Regeln gibt es? Wann beginnen die Leute die Arbeit und wann beenden Sie den Arbeitstag? Gibt es Rituale, beispielsweise ein gemeinsamer Kaffee am Morgen oder Nachmittag? Wer geht mit wem mittags essen?

Manchmal kommt es auch gut an, eine Skizze der eigenen Arbeitsweise zu erstellen und das dann als einen Vorschlag (!!!) einzubringen und zu diskutieren. Die Frage, ob das in die richtige Richtung geht oder welche Änderungen eben benötigt werden ist gut. So kann man sowohl eigene Angebote machen, aber auch die Erwartungen abholen. Wichtig ist dabei eben, dass die eigene Skizze als Vorschlag definiert ist.

Wie auch immer Sie es herausfinden, beantworten Sie für sich selbst schriftlich, was sie zu erfüllen oder zu beachten haben. Das können Sie dann wie eine Checkliste verwenden, um sich immer wieder vor Augen zu führen, welche Erwartungen Sie bereits erfüllen und welche nicht. Sie können sich hier auch klar machen, welche Erwartungen Sie vielleicht gar nicht erfüllen wollen und dann mit Ihrem Auftraggeber darüber verhandeln.

Aus meiner Sicht ist dabei wichtig, sich klar zu machen, dass obwohl man auf Grund seiner Professionsrolle vielleicht wesentliche Verbesserungen herbeiführen könnte und sich ganz anders verhalten würde, aber auf Grund der Organisationsrolle das nicht oder nur eingeschränkt möglich ist. Und beide Aspekte sind wesentlich zu beachten, um den Kunden zufrieden zu stellen.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Erfüllung der Kundenerwartungen und viel Geschick beim Aushandeln von neuen Erwartungen, wenn Sie mit den Erwartungen des Kunden

nicht zufrieden sind. ☺

### Über Heiko Veit

Er arbeitet als IT Business Consultant, Coach und Integraler Organisations- und Strukturaufsteller. Seit 2001 begleitet er als gut vernetzter und selbständiger Berater IT & Telekommunikationsunternehmen in den Bereichen Anforderungsanalyse, Projektmanagement und Projektdiagnose.

Durch Ausbildungen in Transaktionsanalyse, systemischen Aufstellungen, integraler Theorie und Praxis sowie vielen weiteren Methoden integriert er die Wissensgebiete Technologie, Wirtschaft und Psychologie.

So begleitet er zusätzlich Abteilungen in Konzernen und mittelständische Unternehmen bei Problemlösungen, Konflikten und Veränderungsprozessen, indem er integrale Lösungen anstrebt, Strategie in Handlung übersetzt, sowie Teams und Leitungspersonen coacht.

Seine Leidenschaft liegt in der Verwendung von Aufstellungen im Unternehmenskontext. So ermöglicht er intuitives Wissen in Problemlösungen einzubringen, Folgen von Entscheidungen zu simulieren und schafft so neue Erkenntnisse für Führungskräfte und Berater.

Weitere Informationen unter

[www.lyscon.de](http://www.lyscon.de)

[www.ergebnisorientiertes-coaching.de](http://www.ergebnisorientiertes-coaching.de)

[www.xing.com/profile/heiko\\_veit](http://www.xing.com/profile/heiko_veit)



## Sind erfolgreiche Offshore-Projekte mit Kundenfokus möglich?

von **Qualitäts-Experte  
Torsten Zimmermann**



In den neunziger Jahren galten Offshore-Leistungen als geeignete Lösung innerhalb von IT- oder Softwareentwicklungsprojekten, wenn auch mit geringerem finanziellen Aufwand die entsprechenden Projektziele erreicht werden sollten. Die Rechnung hierbei war einfach: Die deutlich günstigeren Stundensätze in Indien oder Fernost versprachen den – von Anwenderseite gestellten – Anforderungen auch mit geringeren Budgets entsprechen zu können. Die anfängliche Euphorie wich jedoch über die Jahrzehnte hinweg einer Ernüchterung und letztlich der Erkenntnis, dass die Integration von Offshore-Leistungen in das IT-Servicekonzept des betreffenden Unternehmens nicht einfach ist. Mehr noch: Bei Unkenntnis über die Materie oder einer schlechten Integration der Entwicklungs- oder Servicepartner drohen am Ende gar höhere Kosten als bei einer Ausführung durch interne Abteilungen.

### Wie zufrieden sind Kunden mit Offshore-Projekten?

Kürzlich las ich eine Pressemitteilung, welche die aktuellen Ansichten der heimischen IT-Branche zu Farshore-Anbietern beschrieb und die ich hier beispielhaft zitieren möchte:

*„Deutsche Unternehmen ziehen sich aus Offshore Projekten zurück/IT-Dienstleister aus dem Inland haben bei Kommunikation, Qualität und Termintreue die Nase vorn.“*

*Deutsche Unternehmen sind mit ihren*

*heimischen IT-Dienstleistern deutlich zufriedener als mit exotischen Offshore-Anbietern. Einer Umfrage der Harvard Business Managers zufolge werden den Anbietern aus dem Inland (Onshore), insbesondere bei der Kommunikation und Koordination, bessere Noten ausgestellt. Nach Schulnoten bewertet, geben die IT-Fachkräfte den Dienstleistern vor Ort ein solides ‚gut‘. Farshore-Anbieter beispielsweise aus China oder Indien werden dagegen nur mit einem ‚ausreichend‘ bewertet. Bei der großen Mehrheit der deutschen IT-Entscheider ist so nach der ersten Euphorie über vermeintliche Kostenersparnisse in Übersee inzwischen Ernüchterung eingetreten.“*

(Auszug aus einer Pressemitteilung der INFO AG vom 10.Juni 2010 - [www.info-ag.de](http://www.info-ag.de))

Es ist also die Qualität der Kommunikation und Koordination, welche den Unterschied zwischen heimischen Anbietern und Leistungserbringern aus Billiglohn-Ländern ausmacht – im Sinne eines erfolgskritischen Faktors innerhalb von Software- oder IT-Projekten. Gerade in komplexen Projekten, wie sie innerhalb der IT und Softwareentwicklung stets vorkommen, bestimmen die Faktoren Kommunikation und Koordination die Qualität der Projektergebnisse mit. Obschon es bis hierher sehr plausibel klingt, ist mir diese Erklärung zu einfach. Vielmehr stellt sich mir die Frage, wie diese Kommunikations- und Koordinationsprobleme mit Offshore-Partnern eigentlich zu erklären sind?

### Die verschiedenen Sichtweisen machen den Unterschied

In der Vergangenheit wurden die kulturellen Unterschiede zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber oft nicht genügend berücksichtigt. Diese bestimmen jedoch die Kommunikations- und Steuerungsqualitäten entscheidend mit. In seinen Auswirkungen ist dieser Aspekt nur schwer analytisch zu greifen oder zu messen,

dennoch ist sein hoher Einflussfaktor auf den Projekterfolg unstrittig. Oft führen – für westliche Sichtweisen nicht nachvollziehbare – Handlungen der Partner zu Irritationen, dann zu Verzögerungen im Projekt und schließlich zu unerwartet höheren Kosten oder möglicherweise gar zum vorzeitigen Projektabbruch ohne Aussicht, auf dieser Basis einen Projekterfolg zu erzielen.



Hierzu einige Beispiele, um diese Schwierigkeiten konkreter zu skizzieren:

1. Ein Mitarbeiter des Offshore-Partners sichert die Fertigstellung einer Aufgabe zu einem bestimmten Zeitpunkt zu. Jedoch verstreicht der Termin, und die Aufgabe wird erst zu einem wesentlich späteren Zeitpunkt geliefert.

Gerade in asiatischen Kulturen wird die Zeitkomponente oft als wesentlich unwichtiger angesehen, als es in westlichen Kulturen der Fall ist. Bereits die jeweiligen Sprachen lassen dies erahnen: Während Sprachen in

westlichen Kulturen über sehr umfassende Zeitformen innerhalb ihrer Grammatik verfügen, gibt es im asiatischen Raum viele Sprachen, die nichts Vergleichbares vorweisen können. So gibt es beispielsweise keine oder nur wenige Möglichkeiten, in Vergangenheits- oder Zukunftsformen zu sprechen beziehungsweise zu schreiben. Hier wird klar, dass allein schon mit Bezug auf Termineinhaltung ein Spannungsfeld innerhalb eines Offshore-Projektes entstehen kann.

2. Der Partner liefert ein Produkt ab, aber leider sind die ursprünglich gestellten Anforderungen nur in Teilen erfüllt.

Diese Erfahrung wird sehr oft in Offshore-Projekten gemacht. Die Ursache ist dabei relativ einfach erklärt. Im Rahmen der Erläuterungen der gestellten Anforderungen wird der Partner aller Wahrscheinlichkeit nach den Eindruck erweckt haben, alles auf den ersten Blick verstanden zu haben. In Wirklichkeit geht es aber darum, um keinen Preis das Gesicht zu verlieren. Entsprechende Verständnisfragen zu stellen – wie in westlichen Kulturen üblich und oft auch erwünscht – wird also meistens unterlassen, damit auf keinen Fall der Kunde den Eindruck gewinnt, der gewählte Lieferant sei der gestellten Aufgabe nicht gewachsen. Die Auftraggeber-Seite indes interpretiert die Reaktionen des Partners so, als seien alle Fragen geklärt: Oft werden die Eindrücke in dieser frühen Projektphase mit „alles bestens“ beschrieben und die gemachten „Erkenntnisse“ an das Top-Management weitergegeben. Damit gibt es bereits vor dem Schreiben der ersten Codezeile die ersten Missverständnisse in Bezug auf die Zusammenarbeit. Es liegt auf der Hand, dass der weitere Projektverlauf schwierig wird und ohne spätere, aufwendige Korrekturen kaum

zu retten ist. Spätere Überraschungen werden so kaum ausbleiben.

3. In einem Joint-Team, bestehend aus dem eigenen, internen Entwicklungsteam und einem Entwicklungsteam des Offshore-Partners, wird erkannt, dass ein Problem innerhalb der Teilentwicklung vorliegt, welches in der Verantwortung des Partner-Teams aus Fernost liegt. Das Problem ist klar an den Partner adressiert, dieser scheint es auch verstanden zu haben, dennoch wird das Problem nicht gelöst.

Gerade für uns scheint das Verhalten des Offshore-Partners – wie in diesem Szenario dargestellt – nicht nachvollziehbar. Unerfahrene Kollegen deuten dieses Verhalten gar als eine Art Sabotage oder doch zumindest als Nachlässigkeit, vielleicht auch als fehlendes Verantwortungsgefühl, welches der andersartigen Mentalität angedichtet wird. Der wahre Grund kann aber auch in einem ganz anderen Bereich liegen: Besagte fehlerhafte Methode könnte vom Team- oder Abteilungschef selbst stammen, welcher in der Regel nicht bei den regelmäßigen Abstimmungsmeetings vor Ort sein muss. In diesem Fall würde es kein Mitglied des Offshore-Entwicklungsteams wagen, die Routine zu modifizieren, um den Fehler zu beseitigen, denn der Vorgesetzte würde hierdurch bloßgestellt.

Als Steigerungsvariante kann es hier sogar vorkommen, dass das Team die Arbeit des Vorgesetzten verteidigt, obwohl den Beteiligten Problematik und Fehlerursachen sehr wohl bewusst sind.

## Offshore ist nicht einfach...

In Anbetracht dieser beispielhaften Erläute-

rungen mag man sich fragen, ob es gar reiner Idealismus ist, an erfolgreiche Offshore-Projekte zu glauben, welche am Ende die Kundenerwartungen treffen und dabei in Bezug auf das Projektbudget günstiger gefahren werden als vergleichbare Inhouse-Projekte. Ich denke sehr wohl, dass diese Option möglich ist. Jedoch bedarf es hierbei einer Reihe Vorüberlegungen und korrekter Entscheidungen. Ich möchte hierzu eine Reihe wichtiger Basis-Erkenntnisse wie auch aktueller, interessanter Entwicklungen in diesem Dienstleistungssektor aufzeigen.

1. Die Beispiele zeigen deutlich, wie wichtig das Verständnis der Kultur des Offshore-Partners ist. Deshalb ist es unabdingbar, diese vor den ersten Offshore-Projekten sehr gut kennenzulernen. In der Vergangenheit gab es hierzu beispielsweise Kurse einiger zweifelhafter Veranstalter, welche den Teilnehmern dieses Verständnis innerhalb einer Woche vermitteln wollten. Hierüber lässt sich jedoch höchstens ein erster Eindruck vermitteln, ist zur Vorbereitung allerdings nicht ausreichend. Nach meiner Ansicht kann dieses Verständnis nur erreicht werden, indem man einige Zeit in besagtem Land lebt. Hierbei ist auch das Erlernen der Sprache ein wichtiger Baustein. Wie bereits angedeutet, lassen sich schon über die Sprache Teile des Werte-Normen-Gefüges der jeweiligen Kultur ableiten oder besser verstehen.
2. Nicht jedem wird es jedoch möglich sein, sich so umfassend auf Offshore-Projekte vorzubereiten. Als Alternative ist es daher empfehlenswert, Berater mit einzubeziehen, welche über die kulturellen Kenntnisse und möglicherweise auch über geeignete Geschäftsverbindungen verfügen, um Offshore-Projekte in allen Phasen zu unterstützen. Oft werden sie als „rechte

Hand“ des Projekt-Managers eingesetzt und beraten diesen bei Entscheidungen. Vor allem sind sie aber eine wertvolle Unterstützung beim Offshore-Partner vor Ort, um die Interessen des Auftraggebers besser vertreten zu können.

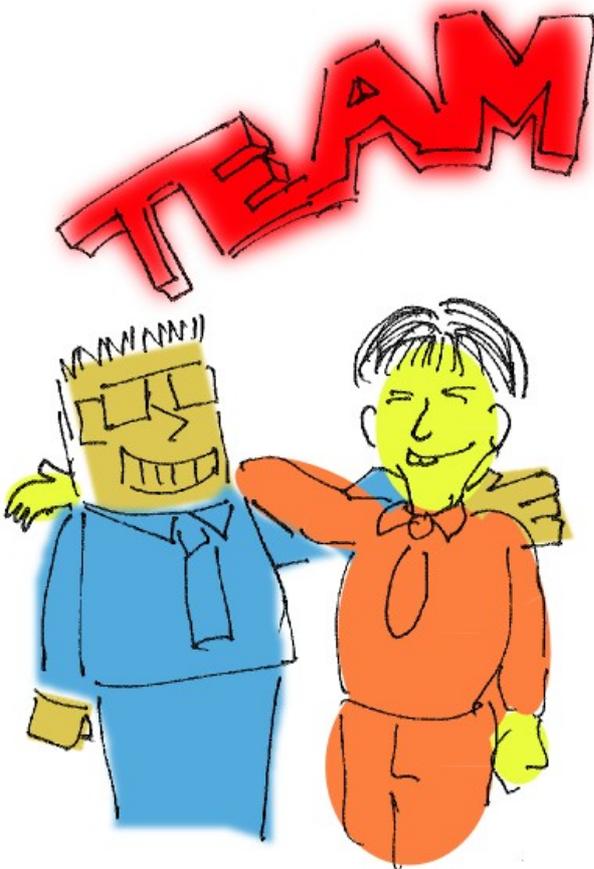
3. Doch auch Offshore-Partner haben sich weiterentwickelt: Aus den Erkenntnissen der letzten Jahren entstanden neue Dienstleistungsunternehmen in Fernost, welche aus einem europäischen oder amerikanischen Management-Team, kombiniert mit heimischen Fachkräften, bestehen. Bei dieser neuen Art der Unternehmen in diesem Dienstleistungssektor fallen die kulturellen Faktoren innerhalb der Projekte aus Sicht des Auftraggebers deutlich weniger ins Gewicht als bei den Unternehmen der ersten Generation. Es ist also wichtig, sich bei der Auswahl des Dienstleistungspartners neben kaufmännischen Größen und dessen Expertise auch die Zusammensetzung der Mitarbeiter anzusehen und bei der Auswahl zu berücksichtigen.
4. Es sollten keine zentralen Module oder Produkte, welche für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung sind, im Rahmen einer Offshore-Entwicklung vergeben werden. Besser ist es, zunächst nur Entwicklungsaufträge mit einer für das Unternehmen geringeren Bedeutung zu vergeben. Auch der Umfang der Aufträge sollte der besseren Steuerung wegen zunächst überschaubar sein.
5. Da in einigen Ländern in Fernost die Copyright- und Patent-Fragen nicht vollständig geklärt sind, sollten Produkte, welche mit besonderen Schutzrechten versehen sind, nicht offshore entwickelt oder produziert werden.



6. Oft gibt es von Region zu Region unterschiedliche Stärken in den einzelnen Fachgebieten der Offshore-Anbieter, welche man im Rahmen der Auftragsvergabe berücksichtigen sollte. Offshore-Berater kennen diese regionalen Unterschiede und können so bereits bei den Vorbereitungen zur Auswahl der geeigneten Offshore-Partner wichtige Hilfestellung leisten.
7. Auch wenn es trivial klingt, sollte man gleich bei der Geschäftsanbahnung die Dokumentationsstandards wie auch die zu verwendende Sprache festlegen, vorzugsweise Englisch oder Deutsch. Geschäftstüchtige Anbieter schreiben möglicherweise die Dokumente in ihrer Landessprache, was nicht immer hilfreich ist. Natürlich werden diese Beschreibungen auf Anfrage in die gewünschte Sprache übersetzt. Dies allerdings gegen gesonderte Rechnung, da es sich hierbei ja um einen neuen Auftrag handelt.

## ...kann aber dennoch für beide Seiten erfolgreich sein!

Definitiv wurde in der Vergangenheit das Kultur-Thema im Rahmen von Offshore-Projekten nicht genügend betrachtet, sodass die Ergebnisse oft weit hinter den Erwartungen zurückblieben. Grund hierfür war aber auch, dass viele grundlegende Erkenntnisse nicht beachtet wurden. Die Erfolgsbasis wird jedoch durch ein tiefgründiges Verständnis für die anderen Kulturen bestimmt. Nur auf diese Weise ist es möglich, durch „richtiges“ Verhalten und das Reduzieren von Fehlinterpretationen die Projektsteuerung zu verbessern. In der Folge verbessern sich Projektlaufzeiten wie auch Projektergebnisse.



Auf diese Weise werden auch die Kundenerwartungen erfüllt. Nicht immer ist es jedoch dem Unternehmen möglich, sich umfassend auf entsprechende Offshore-Projekte vorzubereiten, da diese Aufgaben sehr

zeitintensiv sind. Gerade hier können Offshore-Berater gute Unterstützung in den Bereichen Anbieter-Auswahl, Coaching oder effektive Projektsteuerung vor Ort leisten. Es gibt bereits einige Offshore-Anbieter der zweiten Generation am Markt, welche – quasi als zusätzlichen Service – ein gemischtes Management-Team aus beiden Kulturkreisen vorweisen, um so die sonst üblichen kulturellen Unterschiede im Projekt zu kompensieren. In Kombination mit einem erfahrenen Offshore-Berater können so die angesprochenen Kommunikationsdefizite ausgeräumt werden.

### Über Torsten Zimmermann

Nach seinen vollendeten Studium als Diplom Wirtschaftsinformatiker begann Torsten Zimmermann 1993 mit seiner beruflichen Karriere. Seit 1995 beschäftigt er sich im Rahmen international angelegter Projekte bei verschiedenen Unternehmen wie (u.a.) BMW, Daimler, Hewlett-Packard, Hoffmann-La Roche und Logica mit den Themen Software-Qualität und Test-Management. Torsten Zimmermann hat auch Projekte im asiatischen Raum aus Qualitätsmanagement-Sicht begleitet.

Im Rahmen seiner Arbeiten entwickelte er (u.a.) den risikobasierten Testansatz, welcher im Fachmagazin "QZ" vorgestellt wurde und heute sich als Basiswissen in der Software-Qualitätssicherung etabliert hat. Weitere Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Qualitäts-Management-Praxis führten zu dem T1 TFT (Test Framework Technologies, 2001), welche der Beginn einer neuen Generation von Testsystemen begründete.

Heute entwickelt Torsten Zimmermann neue Ansätze für leistungsfähigere Testkonzepte und -Frameworks, wie dem T2 TFT (2004) und dem T3 TFT (2006). In Kooperation mit einem Netzwerk aus Hochschulen und Universitäten entstehen hierbei neuartige Lösungen im Bereich regel- und modellbasierter Testsysteme. Als Referent auf Kongressen und Fachautoren präsentiert er regelmäßig seine Erfahrungen, Ergebnisse und Konzepte in zahlreichen Vorträgen und Fachartikeln auf nationaler wie auch internationaler Ebene.

Weitere Informationen unter:

[http://www.xing.com/profile/Torsten\\_Zimmermann2](http://www.xing.com/profile/Torsten_Zimmermann2)

## eBook-Tipp: Handbuch Kundennutzen

Unter dem Titel **HANDBUCH KUNDENNUTZEN** hat Kerstin Hoffmann im Januar 2010 ein kostenloses eBook mit vielen Artikeln zum Thema Kundennutzen zusammengestellt. Auf 106 Seiten finden sich interessante Beiträge zahlreicher Experten zum Thema.

Dieses eBook ist die Essenz einer Blogparade, die Kerstin Hoffmann im PR-Doktor ausgeschrieben hat. Die Idee kam auf, weil sie in letzter Zeit mit sehr vielen neuen Kunden deren Kommunikationsstrategien entwickelt hat. Bevor man überhaupt über Medien, Maßnahmen, Texte oder Kampagnen spricht, braucht man aber den Kundennutzen, den das Unternehmen bietet. Zwei Kernstränge ziehen sich durch das eBook: 1. Fachwissen und Expertentipps von Beratern und Agenturen und 2. Best Practice in Unternehmen.

Das Handbuch kann auf dieser Seite heruntergeladen werden:

<http://www.kerstin-hoffmann.de/pr-doktor/2010/01/04/jetzt-kostenlos-downloaden-das-handbuch-kundennutzen/>

oder direkt über den Link auf das PDF:

[http://www.kerstin-hoffmann.de/Downloads/handbuch\\_kundennutzen.pdf](http://www.kerstin-hoffmann.de/Downloads/handbuch_kundennutzen.pdf)



### Über Kerstin Hoffmann

Dr. Kerstin Hoffmann ist Kommunikationsberaterin und Text-Expertin. Sie berät Unternehmen und Institutionen in klassischer Werbung und PR sowie in Social-Media-Strategien, gibt Seminare und hält Vorträge.

Ihre Stärke liegt in der Vernetzung der klassischen Kommunikation mit den Möglichkeiten des Internets. In ihrem Blog „PR-Doktor“ schreibt sie regelmäßig zu diesen Themen.

Kerstin Hoffmann ist promovierte Germanistin, gelernte Journalistin und arbeitete beispielsweise für DIE ZEIT, den Westdeutschen Rundfunk, die Rheinische Post, das Hamburger Abendblatt oder den Rowohlt Verlag. An der Fresenius Hochschule Köln lehrte sie PR und Kommunikation. Zudem schreibt sie als Fachautorin über Kommunikation und PR.

Kerstin Hoffmann im Internet:

<http://www.kerstin-hoffmann.de/pr-doktor/>

<http://www.kerstin-hoffmann.de/>

## Kundennutzen - mit der Stimme Ihres Produktes/Ihrer Dienstleistung

von Alexandra Graßler

Das Thema Nutzen ist nicht unbedingt so einfach zu vermitteln, auch und vor allem für eine Dienstleistung die sich nicht anfassen lässt. Da ich ja bekanntermaßen ein Wort-Junkie bin, hab ich mal meine Wörterbücher zu Rate gezogen, da mich interessiert hat, wo das Wort Nutzen überhaupt her kommt. Und ein Satz daraus hat mir besonders gut gefallen:

**Nutzen =  
der einem zu gute kommende Ertrag von  
etwas**

Also das, **was beim anderen bleibt**. Das Wort Ertrag spricht dafür, dass es vorher etwas gab, was dafür eingesetzt wurde, damit es etwas geben kann, was mir dann zu gute kommt.

Hier noch weiter zurück:

**abgeleitet von niesen und bedeutet etwas,  
das man niesz, das man wovon zum Genuss  
hat**

Das ist nun kein kreatives deutsch von mir, sondern eine frühere Formulierung und Schreibweise. Etwas zum Genuss haben, sagt bei uns kein Mensch mehr, sondern eben einen Ertrag haben. Wobei ich **das Wort Genuss ganz zentral** finde. Denn wir Menschen sind nun mal emotionsgetrieben und dabei spielt Genuss eine große Rolle.

Wenn man es auf **zwei zentrale Motive** zusammenstreicht, wollen wir **Schmerz vermeiden** und **Freude erreichen**. Wobei die Tendenz Schmerz zu vermeiden in der kurzfristigen Bedürfnisbefriedigung meist vor geht.

Es gibt noch weitere darüber hinaus führende



Motiv-Arten, doch im komprimiertesten Sinne beschränken wir uns mal auf diese beiden Grundmuster – Schmerz vermeiden und Freude erreichen.

**Was bedeutet das nun alles, wenn ich dem  
Kunden Nutzen aufzeigen möchte?**

Um das vorherige zusammenzufassen:

- Es sollte **etwas** sein, **das ihm zu gute kommt**.
- Wovon er **einen Genuss** hat (sprich **gute Gefühle**).
- Es sollte Unterstützung bieten, entweder **Schmerz zu vermeiden, Freude zu erreichen** und vielleicht sogar beides.

OK, dann lassen Sie uns doch mal ein Gedankenspiel machen. Wenn Sie Ihre Leistung/Ihr Produkt unter diesen Gesichtspunkten befragen, quasi Ihrem Produkt bzw. Ihrer Leistung eine Stimme geben, was würde es auf folgende Fragen antworten:

- Wenn Hr. oder Fr. Meier mich einsetzen, was kommt ihnen dann zu gute?
- Wenn sie mich kaufen/buchen, welchen Genuss/welche guten Gefühle haben sie dann davon?
- Welchen Schmerz können sie vermeiden, wenn sie mich kaufen/buchen?
- Welche Freude können sie erreichen, wenn sie mich kaufen/buchen?

Das mag in manchen Ohren sehr trivial sein, doch ein Versuch schadet nicht. Probieren Sie es einfach mal aus und horchen, was Ihre Produkte bzw. Leistungen für Antworten geben würden. **Interessant ist nämlich auch, wenn Ihnen nicht wirklich was einfällt.** Darüber lohnt es sich dann näher nachzudenken ☺

Und um das ganze auf die Spitze zu treiben: **Finden Sie das EINE Wort.** Im amerikanischen Präsentationsjargon bezeichnet man das als **“What’s the point...?”** Also der eine Punkt, um den es wirklich geht. Beginnen Sie damit Ihre Antworten auf die Fragen von oben zu destillieren und zusammenzufassen. Wenn Sie bei einem Hauptwort angelangt sind, suchen Sie die Emotion die dahintersteckt. Denn wir wissen ja, dass die **Emotion der Kaufauslöser** ist und die **Fakten der nachträgliche “Käuferklärer”**, sprich man sucht sachliche Rechtfertigungsgründe.

Mit diesem Wort können Sie wieder den umgekehrte Weg beschreiten und eine Geschichte erzählen (vielleicht mit einem konkreten Kundenbeispiel...?) das genau **den Genuss der bleibt**, beschreibt. Damit sind wir beim abschließenden Gedanken. **Erzählen Sie Geschichten.** Von Kunden, die Ihr Produkt/Ihre Leistung eingesetzt haben und die

- dadurch etwas bekamen, das ihnen zu gute kam

- die einen Genuss davon hatten (gute Gefühle)
- die damit Schmerz vermeiden und Freude erreichen konnten

**Fragen Sie doch mal Ihre bisherigen Kunden nach den Antworten.** Wieso nicht mal eine Umfrage mit Verlosung o.ä. machen. Sie werden mit Sicherheit interessante Antworten erhalten, Antworten die Ihnen selbst nicht eingefallen wären usw. Und die Antworten mit denen Sie am wenigsten anfangen können, sind meist die, die Ihnen möglicherweise neue Kundengruppen aufzeigen, an die Sie bisher noch nicht gedacht hatten, weil Sie Ihnen vielleicht bis dato fremd erschienen.

Auf jeden Fall bekommen Sie viele Anregungen, wie Ihre Kunden den Ertrag definieren, der bei ihnen bleibt. Der deswegen bei ihnen bleibt, weil Sie Ihren Kunden etwas gegeben haben. **In diesem Sinne wünsche ich Ihnen fruchtbare Antworten!**

#### Über Alexandra Graßler:

Alexandra Graßler ist Unternehmensberaterin und Organisationsentwicklerin. Einer der Schwerpunkte in ihrem beruflichen Tun ist der Bereich Wissensmanagement.

Dabei geht es um Unternehmenswissen einerseits und persönlichem Wissen des einzelnen Mitarbeiters andererseits. Und beides sinnvoll zusammenzubringen, ist ihre Vision von unserer zukünftigen Wissensgesellschaft.

Kontakt: Alexandra Graßler,  
Die WissensAgentur

mailto:[info@wissensagentur.net](mailto:info@wissensagentur.net)

<http://www.wissensagentur.net>

Follow me on Twitter <http://twitter.com/wissensagentur>

Artikelverwendung mit freundlicher Genehmigung von Alexandra Graßler - auch online abrufbar unter: <http://www.wissensagentur.net/index.php/archives/kundennutzen-mit-der-stimme-ihres-produktesihrer-dienstleistung.html>

## Impressum

Anbieter: Beraterzeitung.de™

**Jörg Osarek Unternehmensberatung**

Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg

Mobil: 0151 / 23 0 24 333

Email: [redaktion@beraterzeitung.de](mailto:redaktion@beraterzeitung.de)

USt-IdNr.: DE 231 411 298

Steuernr. 003 854 31634

Internet: <http://www.beraterzeitung.de>

Fotos und Abbildungen © Jörg Osarek sowie Fotolia.com sowie [www.its-people.de](http://www.its-people.de) (enterpriser GmbH & Co. KG)

Titel: © Boguslaw Mazur - fotolia.com und © Jörg Osarek

Weitere Bilder sind Public Domain.

Die in dieser Ausgabe eingetragenen Marken und Warenzeichen (®, ™ u.a.) sind Eigentum der Unternehmen welche diese Marken führen.

## Über den Herausgeber

Jörg Osarek, Jahrgang 1970, hat als IT-Consultant vom kleinen Systemhaus bis zum Fortune 500-Unternehmen das volle Beratungsspektrum erlebt und mitgestaltet. Um das Jahr 2000 baut er für Oracle Consulting ein Trainerteam auf und trainiert die deutsche Berater-Organisation zum Thema Consulting-Skills. Er ist Mitbegründer und Gesellschafter des its-people Unternehmensverbundes für IT-Beratung .

Jörg Osarek unterstützt heute Kunden durch IT-Architekturberatung sowie Projekt- und Interimsmanagement bis hin zur Geschäftsführung. Ergänzend dazu publiziert er Fachartikel, hält Trainings sowie Vorträge zum Thema Professional-Vermarktung, Beraterexzellenz und Projektmanagement. Er ist gemeinsam mit Andreas Hoffmann Autor des Buchs:

["Die Exzellenz-Formel - Das Handwerkszeug für Berater"](#)  
(BusinessVillage Verlag, ISBN 978-393 835 8 764)

Parallel widmet er sich dem Thema Zukunftsauswirkungen von Schlüsseltechnologien auf unsere Gesellschaft.

## Vorschau

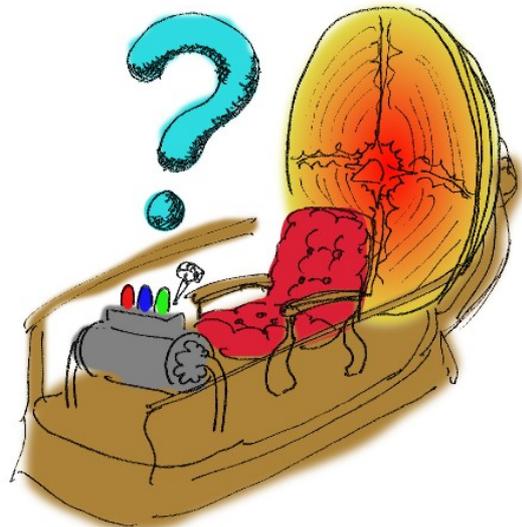
Danke, dass Sie hier vorbeilesen!

Nach sechs Premium-Ausgaben in den letzten anderthalb Jahren, möchte ich Ihr Feedback zum Portal und zu den Premium-Ausgaben einholen, um den Kurs zu validieren und eventuell anzupassen, um Anregungen aufzunehmen und einen noch größeren Nutzen zu liefern. Hierzu legt die nächste Premium-Ausgabe **eine Sommerpause** ein. Statt der nächsten Ausgabe zum 30.09.2010 werde ich auf Sie als Abonnent per E-Mail zukommen und strukturiert in einem Fragebogen oder E-Mail um **Ihre Rückmeldung bitten**. Ich verspreche mir davon Klarheit für die Zukunft und Weiterentwicklung von [Beraterzeitung.de](http://Beraterzeitung.de) . Bitte helfen Sie durch Ihr Feedback mit, mein Angebot zu verbessern. Herzlichen Dank

Ihr



Jörg Osarek



Anzeige

## Eine Premium-Ausgabe verpasst? Einfach und bequem aus dem Premium-Archiv nachbestellen:



Q1.2009 - Als Berater aus der Krise



Q2.2009 - Zukunft und Beratung



Q3.2009 - Vertrieb, Marketing und Branding für Berater



Q4.2009 - Finanzberatung



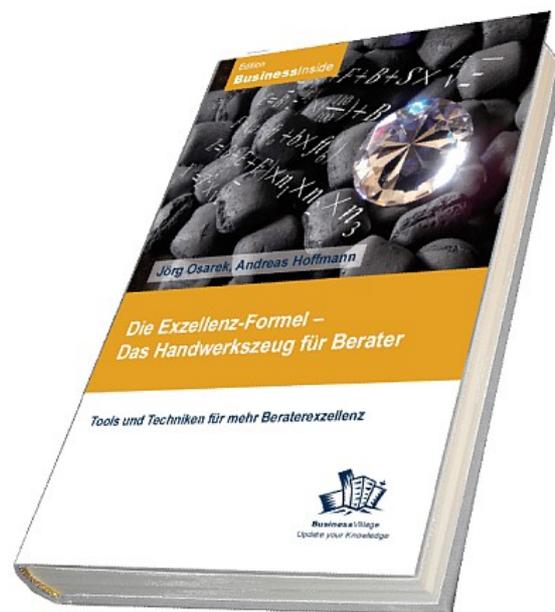
Q1.2010 - IT-Beratung  
Schwerpunkt Cloud Computing



Q2.2010 - Kundenzufriedenheit

Anzeige

# Wie bekommen Sie zufriedene Beratungskunden?



## wer weiß...?!