

Die vorliegende Studie

## **„Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung“**

wurde von Mummert Consulting initiiert und als Gemeinschaftsprojekt zusammen mit dem Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen (IDT-HSG) durchgeführt.

Diese Zusammenarbeit im Rahmen einer Forschungspartnerschaft gewährleistete einerseits den Einbezug der Praxisperspektive und vertiefter Branchenkenntnisse, andererseits die Einhaltung eines akademisch-wissenschaftlich abgesicherten Vorgehens. Damit wird die einheitliche Methodik, angefangen vom Forschungsdesign, über die Durchführung der Erhebung, der Erstellung aller Auswertungen bis hin zu den Rückschlüssen für das Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung für die Entscheidungsträger in der Verwaltungspraxis der untersuchten Organisationseinheiten sichergestellt.

Mummert Consulting und das IDT-HSG danken allen Beteiligten für Ihre Teilnahme und Mitarbeit an der Studie. Ohne ihre umfassende Auskunftsbereitschaft und ihre engagierte Unterstützung wäre dieses Vorhaben nicht möglich gewesen.

Zürich, im März 2003



Die Autoren

Dr. Isabella Proeller ist Projektleiterin am Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus (IDT-HSG) und Lehrbeauftragte an der Universität St. Gallen.

Thomas Zwahlen zeichnet als Partner bei Mummert Consulting AG für die Bereiche „Öffentliche Verwaltungen“ und „Gesundheitswesen“ verantwortlich.



# Inhaltsverzeichnis

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Ziel der Studie	1
1.3	Positionierung der Studie	2
1.4	Vorgehen der Studie	4
1.5	Unterschied zwischen Intention und Realität	6
1.6	Kundenmanagementmodell für die öffentliche Verwaltung	6
1.6.1	Strategie	7
1.6.2	Struktur	8
1.6.3	Potenzial	8
1.6.4	Kundenmanagementprozess	9
1.6.5	Politischer Auftraggeber	11
<b>2</b>	<b>Kundenmanagement der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz</b>	<b>12</b>
2.1	Gesamtergebnisse für die untersuchten Verwaltungsbereiche	12
2.2	Gesamtergebnisse für die Themenbereiche des Kundenmanagement	13
2.3	Verwaltungsbereich Polizeiwesen	14
2.3.1	Ergebnisse	14
2.3.2	Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis	18
2.4	Verwaltungsbereich Steuern	20
2.4.1	Ergebnisse	20
2.4.2	Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis	22
2.5	Verwaltungsbereich Bauverwaltung	24
2.5.1	Ergebnisse	24
2.5.2	Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis	26
2.6	Verwaltungsbereich Einwohnerwesen	28
2.6.1	Ergebnisse	28
2.6.2	Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis	30
2.7	Verwaltungsbereich Schulen	32
2.7.1	Ergebnisse	32
2.7.2	Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis	34
2.8	Verwaltungsbereich Ausgleichskassen	36
2.8.1	Ergebnisse	36
2.8.2	Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis	38
2.9	Verwaltungsbereich Wirtschaftsförderung	39
2.9.1	Ergebnisse	39
2.9.2	Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis	41

2.10	Verwaltungsbereich interne Dienstleister	42
2.10.1	Ergebnisse	42
2.10.2	Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis	44
<b>3</b>	<b>Rückschlüsse für das Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>46</b>
3.1	Rückschlüsse für die Themenbereiche des Kundenmanagement	46
3.1.1	Strategie	46
3.1.2	Struktur	47
3.1.3	Potenzial	49
3.1.4	Kundenmanagementprozess	52
3.2	Rückschlüsse für die untersuchten Verwaltungsbereiche	54
<b>4</b>	<b>Bedeutung von Kundenloyalität in der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>Rolle des politischen Auftraggebers beim Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>Ausblick</b>	<b>60</b>
	<b>Die Forschungspartner</b>	<b>62</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Umfassendes Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung	7
Abbildung 2:	Der Kundenmanagementprozess	9
Abbildung 3:	Vergleich Polizeiverwaltungen vs. Schweiz	14
Abbildung 4:	Polizei - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial	19
Abbildung 5:	Vergleich Steuerverwaltungen vs. Schweiz	20
Abbildung 6:	Steuerverwaltung - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial	23
Abbildung 7:	Vergleich Bauverwaltungen vs. Schweiz	24
Abbildung 8:	Bauverwaltung - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial	26
Abbildung 9:	Vergleich Einwohnerwesen vs. Schweiz	28
Abbildung 10:	Einwohnerwesen - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial	31
Abbildung 11:	Vergleich Schulen vs. Schweiz	32
Abbildung 12:	Schulen - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial	35
Abbildung 13:	Vergleich Ausgleichskassen vs. Schweiz	36
Abbildung 14:	Ausgleichskassen - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial	38
Abbildung 15:	Vergleich Wirtschaftsförderung vs. Schweiz	39
Abbildung 16:	Wirtschaftsförderung - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial	41
Abbildung 17:	Vergleich interne Dienstleister vs. Schweiz	42
Abbildung 18:	Interne Dienstleister - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial	45
Abbildung 19:	Imagefaktoren	56



# 1 Einleitung<sup>1</sup>

## 1.1 Ausgangslage

Zentrales Anliegen und Ziel vieler Reformanstrengungen öffentlicher Verwaltungen der letzten Jahre war es, die Kundenorientierung der Verwaltung zu steigern und die Verwaltungsleistungen kundenorientierter zu erbringen. Auch wenn der Anspruch der Kundenorientierung im Laufe der Jahre in fast alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung vorgedrungen ist, so sind die hinter diesem Begriff stehenden Definitionen, Konzepte und Massnahmen in den einzelnen Verwaltungen noch sehr heterogen.

Um die Akzeptanz der öffentlichen Verwaltung bei der Bevölkerung sicherzustellen, spielt neben der Recht- und Ordnungsmässigkeit zunehmend auch die Zufriedenheit der Kunden mit den erbrachten Leistungen eine massgebliche Rolle. Dies verlangt von der Verwaltung, dass sie ihre Organisationsstrukturen und Prozesse auf die Erwartungen und Bedürfnisse der einzelnen Kunden ausrichtet. Derartige Anstrengungen können unter dem Begriff Kundenmanagement zusammengefasst werden. Aus der Privatwirtschaft ist der Begriff Customer Relationship Management (CRM) bekannt. Wie CRM im öffentlichen Sektor aussieht und wo Ansatzpunkte und Potenziale vorhanden sind, ist zum Teil noch unklar. Die Umsetzung kundenorientierter Organisationsmodelle stellt die Entscheidungsträger in der öffentlichen Verwaltung vor eine Reihe von Herausforderungen. Um einen Massstab zu liefern, ist es notwendig, einen Überblick über bestehende Ansätze und Instrumente zu geben.

Die vorliegende Studie ist ein Folgeprojekt einer im Jahre 2001 veröffentlichten Studie zum Customer Relationship Management bei schweizerischen Dienstleistungsunternehmen.<sup>2</sup> Inhaltlich wurde die Studie auf den Kenntnisstand und den Anwendungszusammenhang des öffentlichen Sektors angepasst. Das Untersuchungsvorgehen, die inhaltliche Gliederung sowie der Aufbau des Berichts lehnen an der vorangehenden Studie an.<sup>3</sup>

## 1.2 Ziel der Studie

Ziel der vorliegenden Studie ist es, eine Bestandesaufnahme (Status Quo) zum Thema Kundenmanagement bei öffentlichen Verwaltungen vorzunehmen. Dabei sollen Schritte und Massnahmen aufgezeigt und bewertet werden, die im Zusammenhang eines umfassenden Kundenmanagement bei öffentlichen Verwaltungen eingeleitet worden sind. Der Fokus liegt dabei auf der Untersuchung der Abwicklung der individuellen Transaktionen mit den Kunden.

Die Verwendung und Bedeutung des Begriffs Kunde ist im Kontext öffentlicher Leistungserbringung oft nicht sofort ersichtlich und kann zu Missverständnissen führen. Die Übertragung des Kundenbegriffs

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text oft in der männlichen Form geschrieben. Selbstverständlich ist damit auch die weibliche Form eingeschlossen.

<sup>2</sup> vgl. Stadelmann, M. et al. (2001): Customer Relationship Management (CRM) in der Schweiz, Wie gut ist das Kundenmanagement der Schweizer Dienstleister? Zürich: Mummert Consulting, Institut für Marketing und Handel

<sup>3</sup> Die vorliegende Studie wurde von Mummert Consulting Schweiz initiiert, durchgeführt und finanziert. Das Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen war als Projektpartner zur wissenschaftlichen Begleitung beauftragt und bei der Konzeption des Fragebogens, bei der Durchführung eines Teils der Interviews und beim Verfassen des Berichts beteiligt.

auf den öffentlichen Bereich ist eine Metapher für die geforderte Öffnung der Verwaltung gegenüber Anliegen der Bürgerinnen und Bürger. Die Schwierigkeit der Übertragung des Kundenbegriffs auf die öffentliche Verwaltung wird deutlich, wenn man sich Beispiele aus dem hoheitlichen Bereich der Verwaltung vor Augen führt, in denen oft Zwangsbeziehungen bestehen und der Kunde die Leistung nicht freiwillig nachfragt. So stellt sich z.B. die Frage, wie einem Gastwirt „kundenfreundlich“ die Lizenz entzogen werden kann. Auch stehen die öffentlichen Verwaltungen oft zu mehreren Personengruppen in einer Kundenbeziehung, deren zum Teil widersprüchliche Interessen gegeneinander abgewogen werden müssen. Für die vorliegende Studie wird mit folgender Definition und folgenden Unterscheidungen gearbeitet:

Kunde einer Verwaltungseinheit ist, wer von ihr individuell Leistungen abnimmt. Der Kundenbegriff bildet ein Dach für mehrere unterschiedliche Typen von Leistungsabnehmern. Der Kundenkreis und dessen Anforderung unterscheiden sich je nach Verwaltungsbereich. Allgemein können unterschieden werden:

- Direkte bzw. Zielkunden: Die direkten Leistungsabnehmer (Nutzer, Empfänger, Patienten, Klienten etc.) einer öffentlichen Leistung (Zielgruppe). Darunter fallen auch Zwangs- und Pflichtkunden wie beispielsweise Gefangene.
- Indirekte Kunden: Die Leistungsabgabe erfolgt nicht direkt an diese Personengruppe, aber sie sind von der Leistungserbringung betroffen. Ihre Interessen sind daher für die Verwaltungseinheit ebenfalls von Bedeutung. Beispiele hierfür sind die Öffentlichkeit, andere Verwaltungsbehörden, Eltern von Schülern etc.

Aus der Bestandsaufnahme lassen sich Erkenntnisse über die Anwendbarkeit und Angemessenheit von Kundenmanagementmodellen in einzelnen Verwaltungsbereichen ableiten. Ebenfalls erlaubt die Bestandsaufnahme, Verbesserungspotenziale und Weiterentwicklungen des Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung zu erkennen und Erfahrungen anderer Einheiten zu übertragen.

Unter umfassendem Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung wird im Rahmen dieser Studie verstanden:

Kundenmanagement ist ein organisationsweites integrierendes Führungs- und Organisationsprinzip, das alle Massnahmen umfasst, die auf die verbesserte Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit gerichtet sind.

Übergeordnete Zielsetzung ist dabei, die Fähigkeit der öffentlichen Organisations- oder Verwaltungseinheit sicherzustellen, langfristig und nachhaltig ihre *Legitimation* aufzubauen, aufrecht zu erhalten und zu erhöhen.

### 1.3 Positionierung der Studie

Kundenorientierung ist in den letzten Jahren zu einem omnipräsenten Wort in öffentlichen Einrichtungen geworden. Die Aktualität und Relevanz der Thematik für den öffentlichen Sektor wird auch von einigen Studien belegt, die kürzlich erschienen sind. Das UNIVOX-Konsum/Kundenzufriedenheits-Barometer<sup>4</sup> untersucht die Kundenzufriedenheit in fünf Branchen (Banken, Versicherungen, Lebens-

---

<sup>4</sup> Wehrli, H. P. und Th. Bamert (2001): Kundenzufriedenheit: Ausgewählte Branchen im Mehrjahresvergleich. UNIVOX-Konsum/Kundenzufriedenheits-Barometer 2001. Zürich: GfS

mittel, öffentliche Verwaltung, Tourismus). Dabei belegt die öffentliche Verwaltung regelmässig den letzten Platz. Ein Spezialbericht dieser Studie thematisiert im Speziellen das Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Ferner befasst sich eine Reihe von weiteren Studien mit der Umsetzung und Einführung von Kundenmanagementstrategien in der öffentlichen Verwaltung.<sup>5</sup>

Ein Weg zur Steigerung der Kundenorientierung ist ein umfassendes Kundenmanagement. Das Konzept des Kundenmanagement, welches im kommerziell-privatwirtschaftlichen Bereich entstanden und dort zunehmende Anwendung gefunden hat - oft auch unter dem Begriff CRM - scheint auch im öffentlichen Bereich ein möglicher Ansatzpunkt zu sein. Zwar unterscheidet sich die Zielsetzung eines Kundenmanagement im privaten und öffentlichen Sektor voneinander. In ersterem wird mit der Fokussierung auf die Erhöhung der Kundenloyalität (Kundenbindung) und das Ausschöpfen des Kundenpotenzials (share of wallet) eine kommerzielle Zielsetzung verfolgt, die so im öffentlichen Sektor nicht anwendbar und übertragbar ist. Die grundlegende Philosophie - nämlich die Erbringung einer hochwertigen Leistung - ist aber übertragbar und auch im öffentlichen Sektor relevant. Die Zielsetzung ist im öffentlichen Bereich in einer abstrakteren Legitimations- und Akzeptanzerhöhung zu suchen.<sup>6</sup>

Die Verwendung des Begriffs Kunde in der öffentlichen Verwaltung ist als Metapher zu verstehen. Die Kundenmetapher soll den Dienstleistungscharakter der öffentlichen Leistungserstellung unterstreichen und die Rolle der Leistungsempfänger bei der Überprüfung der Dienstleistungsqualität öffentlicher Leistungen betonen. Die Verwendung von Metaphern stösst an Grenzen, oder anders gesagt, kommt dem Kundenbegriff in der öffentlichen Verwaltung eine modifizierte Bedeutung im Vergleich zum privatwirtschaftlichen Kontext zu. Dies ergibt sich aufgrund von Eigenschaften des öffentlichen Bereichs wie beispielsweise Monopolen, fehlenden Preismechanismen, auseinanderfallenden Rollen von Leistungsfinanzierer und -empfänger, Zwangsleistungen etc. Trotz dieser Einwände ist das Kundenkonzept in der öffentlichen Verwaltung inzwischen weit verbreitet. Während noch vor wenigen Jahren einige Verwaltungsbereiche die Verwendung des Kundenbegriffs für ihre Leistungen völlig ablehnten, finden sich heute kaum noch Verwaltungseinheiten, die nicht von Kunden sprechen.

Auch wenn Kundenorientierung als Zielsetzung heute bereits von vielen Verwaltungseinheiten aufgenommen wurde, steht dahinter noch kein einheitliches Verständnis oder Konzept. Eine Untersuchung des IDT-HSG bei schweizerischen Verwaltungen aus dem Jahr 1998<sup>7</sup> zeigte, dass mit dem Schlagwort Kundenorientierung sehr unterschiedliche Konzepte verknüpft werden und sogar innerhalb derselben Organisationseinheit unterschiedliche Vorstellungen über den Inhalt und die Bedeutung von Kundenorientierung bestehen.

Angesichts der noch wenig konkretisierten Vorstellung von Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung gewinnt die Fragestellung an Aufmerksamkeit. Sowohl Wissenschaft als auch Beratungsfirmen nehmen sich diesem Interessengebiet an und entwickeln auf den öffentlichen Sektor zugeschnittene Konzepte.

---

<sup>5</sup> Bauer, H. et al. (2002): Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung. Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim; Accenture (2001): Customer Relationship Management - A Blueprint for Government; Barker, L (2001): Customer-Focused Government. From policy to delivery. London: The Public Enquiry Unit, HM Treasury

<sup>6</sup> vgl. Kapitel 4

<sup>7</sup> Schedler, K. und Proeller, I. (2000): New Public Management. Bern: Verlag Paul Haupt, S. 243f.

Die vorliegende Studie zum Status Quo des Kundenmanagements in der schweizerischen öffentlichen Verwaltung liefert einen Beitrag zu diesem noch wenig erforschten Bereich, wobei folgende Schwerpunkte gesetzt wurden:

- Kundenmanagement wurde aus organisationsweiter Perspektive als Führungsprinzip adressiert.
- Die Untersuchung baut auf einer integrierten Perspektive des Kundenmanagements auf und beschränkt sich nicht auf einzelne Bestandteile. Ein integriertes Kundenmanagement setzt sich zusammen aus Aktivitäten und Massnahmen im Zusammenhang mit dem Kundenmanagementprozess, aber auch aus entsprechenden Massnahmen und Verankerungen in der Strategie, der Struktur und den Potenzialen der Organisation sowie der Berücksichtigung der politischen Einflussnahme.
- Informationstechnologische Aspekte (CRM-Systeme, Call Center, Data Warehousing etc.) werden als einer von mehreren Bestandteilen eines umfassenden Kundenmanagements angesehen.
- Die Fokussierung der Untersuchung auf die öffentliche Verwaltung ermöglicht einen präzisen Überblick über die Ausprägungen von Kundenmanagement in diesem speziellen Umfeld. Dabei wurden verschiedene Bereiche - von eher dienstleistungsorientiert bis hoheitlich - der öffentlichen Verwaltung untersucht, um allfällige Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen zu erfassen.
- Neben der Gesamtsicht der schweizerischen öffentlichen Verwaltung erlaubt die Untersuchung zum einen Vergleiche innerhalb der untersuchten Verwaltungsbereiche, zum anderen bereichsübergreifende Analysen.
- Neben der Untersuchung in der Schweiz wurde die gleiche Studie für Deutschland aufgesetzt, sie wird momentan durchgeführt.<sup>8</sup> Das Vorgehen erlaubt einen direkten internationalen Vergleich der Ergebnisse zwischen diesen beiden Ländern, sobald die entsprechenden Ergebnisse aus Deutschland vorliegen.
- Der methodische und konzeptionelle Ansatz des Forschungsprojekts kombiniert wissenschaftliche und umsetzungsorientierte Erkenntnisse, Ansätze und Methoden und zielt auf ein hohes Mass an Aktualität und praktischer Relevanz.

## **1.4 Vorgehen der Studie**

In den Monaten Februar, März und April des Jahres 2002 wurden Führungskräfte aus insgesamt 50 Verwaltungseinheiten und Organisationen des öffentlichen Sektors befragt. Die befragten Organisationen stammen aus den Bereichen

- Polizei
- Steuerverwaltung
- Bauverwaltung
- Einwohnerkontrolle
- Schulen

---

<sup>8</sup> Die Interviews in Deutschland wurden zwischen April-Juli 2002 durchgeführt, die Auswertung ist noch ausstehend.

- Ausgleichskassen/Sozialversicherungsanstalten
- Wirtschaftsförderung
- Interne Dienstleister (Bundesämter und Staatskanzleien)

Aufgrund der Diskretionszusage werden die teilnehmenden Organisationseinheiten nicht näher konkretisiert. Es wurden nur Organisationseinheiten aus der deutschsprachigen Schweiz einbezogen. Die Auswahl der Verwaltungseinheiten erfolgte möglichst nach dem Kriterium der regional ausgeglichenen Verteilung.

Für die Befragung wurde ein Fragebogen mit insgesamt 28 Fragen zusammengestellt, der sich in die vier übergeordneten Themenbereiche Strategie, Struktur, Potenzial und Kundenmanagementprozess gliedert. Innerhalb des Gesamtmodells nimmt der Themenbereich Kundenmanagement-Aktivitäten die zentrale Stellung ein. So beziehen sich insgesamt 13 der 28 Fragen auf die Phasen des Kundenmanagementprozesses. Die restlichen Fragen verteilen sich relativ gleichmässig mit jeweils vier bis sechs Fragen auf die drei verbleibenden Themenbereiche. Die Themenbereiche leiten sich aus dem in Abbildung 1 dargestellten Konzept eines umfassenden Kundenmanagements in der öffentlichen Verwaltung ab. Der unterschiedlichen Bedeutung der einzelnen Themenbereiche innerhalb des Kundenmanagements wurde durch die Anzahl Fragen je Themenbereich Rechnung getragen. Nicht in die quantitative Bewertung, sondern als offene Fragen in die Interviews integriert, wurden Fragen zum politischen Auftraggeber und zur Bedeutung der Kundenloyalität.

Um die Vergleichbarkeit zwischen den Organisationen und den erhobenen Merkmalen herstellen zu können, wurden geschlossene Fragen verwendet. Die (allgemeinen) Antwortkategorien sind in Tabelle 1 dargestellt. In der letzten Spalte der Tabelle sind die Punktzahlen aufgeführt, die für die quantitative Auswertung den einzelnen Antwortkategorien zugewiesen wurden.

	Implementierungsgrad (in %)	Zugewiesene Punktzahl
Voll implementiert und Wirkung erkennbar	100-90%	100
Voll implementiert, Wirkung noch nicht klar	90-70%	80
Volles Engagement und umfangreicher Fortschritt	70-50%	60
Einiges Engagement und etwas Fortschritt	50-30%	30
Nur isolierte Aktivitäten	30-10%	15
Kein wirklicher Fortschritt	10-0%	0

**Tabelle 1: Antwortkategorien der Fragen und deren Bewertung**

Alle Interviews wurden protokolliert, so dass neben den quantifizierten Ergebnissen - in Form der Zuordnung der Aussagen zu einer Antwortkategorie - auch qualitative Daten gesammelt und erfasst wurden. Diese sind bei der Kommentierung der quantitativ ermittelten Ergebnisse sowie bei den Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen berücksichtigt.

Die vorliegenden Daten wurden in je einem Interview mit ein bis zwei Angehörigen der jeweiligen Organisationseinheit erhoben. Die Interviewpartner zählten ausnahmslos zur Führungsebene der jeweiligen Organisation. Die Interviews dauerten zwischen ein und dreieinhalb Stunden und wurden -

mit Ausnahme von sechs Gesprächen - von zwei Interviewern geführt und protokolliert. Die gewonnenen Erkenntnisse basieren ausschliesslich auf den persönlichen Aussagen der Interviewpartner.<sup>9</sup>

## 1.5 Unterschied zwischen Intention und Realität

Das für die Studie gewählte Vorgehen zur Datenerhebung führt dazu, dass die vergebenen Punktzahlen je Fragestellung und die damit zusammenhängende Einschätzung des Implementierungsgrades der entsprechenden Massnahmen tendenziell eher hoch ausfallen. Ergebnisse aus anderen Studien mit ähnlichem Vorgehen<sup>10</sup> zeigen, dass die Beurteilungen, die alleine auf Selbstassessments der Führungskräfte aufbauen, bis zu 50 Prozent über den Einschätzungen liegen, die in umfassenden, objektivierten Untersuchungen vergeben werden.

Diese Verzerrung kann zum einen mit einem gewissen Wunschdenken und der Wahrnehmung der Führungskräfte erklärt werden, zum anderen aber auch durch die Erhebungsmethode und -situation. Für die Ergebnisse der Studie bedeutet dies, dass die Gültigkeit zum absoluten Massstab eingeschränkt ist. Die Gültigkeit der Ergebnisse im relativen Massstab, also im Vergleich zu den anderen untersuchten Einheiten im Rahmen der Studie, wird dadurch weniger beeinträchtigt, da die Verzerrung bei allen Interviews, wenn auch in verschiedener Intensität, zum Tragen kommt.

Ferner gilt zu beachten, dass durch die Quantifizierung und die quantitative Darstellung der Ergebnisse zu einem gewissen Masse Scheingenauigkeiten suggeriert werden. Bei der Gegenüberstellung und Interpretation von quantitativen Ergebnissen, die in dieser Studie gewonnen wurden, sind Messungenauigkeiten zu berücksichtigen. D.h. Punktabweichungen von wenigen Punkten müssen als ähnlicher Umsetzungsstand interpretiert werden und nur deutlichere Abweichungen lassen auf tatsächliche Unterschiede schliessen.

## 1.6 Kundenmanagementmodell für die öffentliche Verwaltung

Als konzeptioneller Rahmen wurde der Studie ein Modell zum Kundenmanagement der öffentlichen Verwaltung zugrunde gelegt, das in Abbildung 1 dargestellt ist. Das Modell geht davon aus, dass Kundenorientierung bzw. Kundenmanagement als Führungsprinzip in der öffentlichen Verwaltung eine grundlegende Neuausrichtung bedeutet und von einem tiefgreifenden Veränderungsprozess begleitet werden muss. Innerhalb der Verwaltung ergeben sich drei mögliche Ansatzpunkte und Einflusskanäle für diese Neuausrichtung. Es handelt sich dabei um die Elemente einer Organisation, die formell gestaltbar bzw. beeinflussbar sind und in denen eine Veränderung durch bewusste und steuerbare Handlungen und Impulse von aussen erreicht werden kann: die drei Elemente werden in die Bereiche Strategie, Struktur und Potenzial unterschieden.<sup>11</sup> Kundenmanagement muss in der öffentlichen Verwaltung von einem entsprechenden Kulturwandel begleitet werden. Kultur beschreibt informelle Prozesse und Organisationen, die aufgrund der tiefer liegenden Grundprämissen vorhandene Werte und Ausprägungen dieser Werthaltungen widerspiegeln. Im hier verwendeten Modell ist Kultur informell strukturiert und daher nicht direkt, wohl aber indirekt beeinflussbar bzw. bewusst steuerbar.

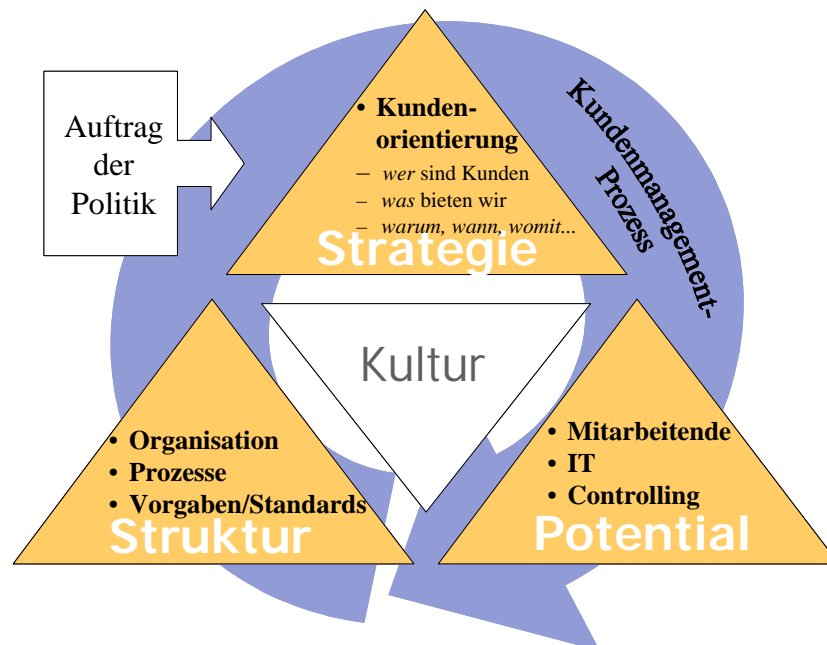
---

<sup>9</sup> Auf weitere Nachforschungen zur Verifikation und Validierung der erhaltenen Aussagen z.B. durch Dokumentenanalyse, ergänzende Interviews, Kundenbefragungen etc. wurde verzichtet. Eine gewisse Verzerrung und Subjektivität der Einschätzung ist daher nicht auszuschliessen.

<sup>10</sup> vgl. Stadelmann et al. (Fn. 2), S. 10

<sup>11</sup> Schedler/Proeller (Fn. 7), S. 20ff.

Eingebettet in die gesamte Organisation liegt der Kundenmanagementprozess. In diesem werden alle Aktivitäten entlang des Kundenlebenszyklus abgebildet. Als Besonderheit im öffentlichen Bereich - im Gegensatz zum privaten Dienstleistungssektor - sind die Rahmenbedingungen zu beachten, die der Verwaltungseinheit durch die Politik, z.B. durch Gesetze, gesetzt werden.



**Abbildung 1: Umfassendes Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung**

Der Fragebogen, welcher in den Interviews verwendet wurde, ist in die fünf Themenbereiche Strategie, Struktur, Potenzial, Kundenmanagementprozess und politischer Auftraggeber gegliedert. Damit wurden alle Bereiche abgedeckt, die im Rahmen eines umfassenden Kundenmanagements zu berücksichtigen und aktiv zu gestalten sind. Der Bereich Kultur wurde bewusst aus der Analyse ausgenommen, da er nicht direkt gestaltbar ist und Massnahmen zum Kulturwandel nur über die anderen beschriebenen Einflusskanäle, welche erfasst wurden, stattfinden können.

### 1.6.1 Strategie

Strategie wird hier als umfassender Begriff verwendet, welcher alle Elemente beinhaltet, die die allgemeine Stossrichtung des Handelns einer öffentlichen Organisationseinheit vorgeben. Ein Ausgangspunkt für umfassendes Kundenmanagement kann die strategische Ausrichtung der Organisationseinheit auf den Kunden sein. Voraussetzung hierfür ist ein fundiertes und klares Verständnis, wer als Kunde betrachtet wird und was man bei diesem erreichen will. Im öffentlichen Sektor muss wegen der Trennung der Auftraggeber- und Konsumentenrolle - im Gegensatz zur Privatwirtschaft, wo diese zwei Rollen in der Regel in einem Kunden vereint sind - eine Balance zwischen den Anforderungen dieser beiden Anspruchsgruppen gefunden werden. Der Kundenorientierung werden dadurch klare Grenzen gesetzt, die es zu verdeutlichen und explizit zu machen gilt. Um die Zielgerichtetheit, Angemessenheit und Wirkung der eingesetzten Massnahmen zu gewährleisten, müssen die Erwartungen und Erfahrungen der Kunden berücksichtigt werden.

Der Bereich Strategie befasst sich mit folgenden Aspekten in der Organisation:

- Umschreibung und Abgrenzung von Kundengruppen und Kundensegmenten
- Vorstellung über die beim Kunden zu erzeugenden Wirkungen
- Gestaltungsräume und Grenzen für Kundenorientierung im Rahmen der Leistungserbringung
- Erfassen und Beurteilen von Kundenerwartungen und -zufriedenheit.

Ferner wurde danach gefragt, ob es im öffentlichen Bereich einen analogen Mechanismus bzw. Aspekt zur Kundenloyalität zum Privatsektor gibt. Diese Frage wurde nicht in die quantitative Bewertung miteinbezogen. Sie dient vornehmlich dazu in Erfahrung zu bringen, welcher übergeordneten Zielsetzung Kundenmanagement im öffentlichen Sektor im Verständnis der einzelnen Organisationen folgt.

### **1.6.2 Struktur**

In den Bereich Struktur fallen Aspekte der Ablauf- und Aufbauorganisation innerhalb der Organisationseinheit, formelle Regeln sowie systemische Rahmenbedingungen, die explizit und bewusst zur Ordnung der Organisation festgelegt wurden. Dazu zählen z.B. Anreizmechanismen, Reglemente oder Spielregeln. Im Bereich Struktur wurde nach dem Umsetzungsgrad folgender Aspekte gefragt:

- Die Abstimmung der Organisation auf Kundensegmente
- Die Differenzierung von Serviceleistungen nach Kundensegmenten
- Ein kohärentes, durchgängiges Zielsystem in Bezug auf das Kundenmanagement
- Organisatorische Massnahmen wie z.B. besondere Verantwortlichkeiten oder die Aufnahme von Kundenmanagementaspekten in die Stellenbeschreibungen
- Das Arbeiten mit externen und internen Leistungsstandards
- Ressourcen- und Kapazitätsplanungen

### **1.6.3 Potenzial**

Im Bereich Potenzial werden die enabling factors im Sinne von Ressourcen und Instrumenten zusammengefasst. Es zählen dazu im Wesentlichen die Mitarbeitenden, das Informationswesen sowie die technische Infrastruktur. Mitarbeitende tragen die gesamten Kundenmanagementmassnahmen. Kundenspezifische Daten sowie Daten über das Kundenverhalten müssen erfasst, ausgewertet und vom Management herangezogen werden. Der Einsatz von Informationstechnologie kann deutlich zur Verbesserung des Kundenmanagements beitragen. Im Bereich Potenzial interessierten die Massnahmen und Anstrengungen bei:

- Den Funktionalitäten des Kostenrechnungs- und Informationssystems
- Der Einstellung und Lenkung der Einstellung der Mitarbeitenden
- Dem Optimierungspotenzial im Bereich der Informationstechnologie
- Der Zugänglichkeit von Informationen innerhalb der Organisationseinheit und über diese hinaus

- Der Verwendung von spezialisierten Software-Produkten für die Unterstützung des Kundenmanagementprozesses.

#### 1.6.4 Kundenmanagementprozess

Massnahmen entlang des Kundenlebenszyklus wurden im Themenbereich Kundenmanagementprozess zusammengefasst. Da ein spezifisches Modell zum Kundenlebenszyklus und zum Kundenmanagementprozess für den öffentlichen Sektor nach Kenntnis der Autoren (noch) nicht existiert - und wenn nur in Ansätzen - wurde zunächst mit dem Kundenmanagementprozess gearbeitet, wie er in der Privatwirtschaft verwendet wird. Die verschiedenen Aktivitäten bzw. Phasen dieses Prozesses sind in Abbildung 2 dargestellt.



**Abbildung 2: Der Kundenmanagementprozess**

Der Kundenmanagementprozess systematisiert verschiedene Phasen und Aufgaben im Laufe einer Kundenbeziehung. Er beginnt bei der Ausrichtung von Aktivitäten auf die effektiven und potenziellen Kunden (Zielgruppe) und setzt sich über die Aufnahme der Kundenbeziehung (Begrüssung) und diverse Phasen im Verlauf des Bestandes der Kundenbeziehung (Anfragen, Betreuung, Reklamationen) fort bis hin zu möglichen reversiblen Friktionen (Rückgewinnung). Um Verbesserungspotenziale erkennen zu können, sollte der Kundenmanagementprozess einer Qualitätssicherung unterliegen. Das Bewusstsein für den Kundenmanagementprozess unterstützt und systematisiert dessen Management. Es reicht nicht aus, dass das Bewusstsein für den Kundenmanagementprozess und seine Bestandteile in den obersten Führungsebenen bekannt sind. In der gesamten Organisation muss ein entsprechendes Bewusstsein verankert sein. Im Folgenden wird kurz auf die einzelnen Bestandteile des Kundenmanagementprozesses eingegangen. Die *Zielgruppenansprache* baut auf einer Klärung und

Segmentierung der Kundenbeziehungen auf. Die öffentliche Organisation sollte klare Vorstellungen davon haben, wer die Zielgruppe ihrer Leistungen ist, und welche Leistungen zur Erreichung welcher Wirkungen für diese erbracht werden. Die Zielgruppen sind nicht statisch. Widerstrebende Interessenlagen zwischen einzelnen Kundengruppen sind dabei im öffentlichen Bereich nicht auszuschliessen. Sind die Zielgruppen und deren Interessen definiert, geht es darum, auf diese Zielgruppen zugeschnittene Massnahmen zu ergreifen, um eine effiziente und effektive Zielerreichung zu ermöglichen. Massnahmen können die Gestaltung des Serviceangebots, die gewählten Kommunikationskanäle, die Leistungsgestaltung etc. umfassen. Um festzustellen, ob die ergriffenen Aktivitäten die Zielgruppe erreichen, ist die Inanspruchnahme und Akzeptanz der Massnahmen regelmässig zu überprüfen. Zweck der Zielgruppenansprache und des Zielgruppenkonzepts allgemein ist die Vermeidung von Streuverlusten. Weiter ist das Handhaben, Abwickeln und Beantworten von *Kundenanfragen* zu betrachten. Dabei gilt es, den Kunden einfache, erreichbare, unbürokratische und effiziente Zugangskanäle zur Organisation bereitzustellen. Kunden der Zielgruppen sollen ermutigt werden, mit der Organisation in Kontakt zu treten, eventuelle Zugangsbarrieren müssen aufgespürt werden. Intern müssen Prozesse definiert und überwacht werden, um den Anfrageprozess aufrechtzuerhalten und z.B. Wartezeiten oder Nichterledigungen zu vermeiden. Der Kunde hat unter Umständen gewisse Erwartungshaltungen, welche Informationen von der Organisation geliefert werden sollten. Das Informationsbedürfnis der Kunden muss erfasst und entsprechende Auskunftsbereitschaft sichergestellt werden. Zur Sicherstellung der Weiterleitung und Erledigung der Anfragen können entsprechende Verantwortlichkeiten, Dokumentationen etc. hilfreich sein. Technologische Aspekte sowohl hinsichtlich der Erwartung des Kunden als auch zur internen Unterstützung sind relevant. Neue Kunden bedürfen unter Umständen besonderer Unterstützung. Manche neuen Kunden schätzen eine Anerkennung ihrer neuen „Zugehörigkeit“ zur Organisation. Diese Bedürfnisse können durch spezielle *Begrüssungsverfahren* aufgenommen werden. Dazu ist es notwendig, einen neuen Kunden als solchen zu erkennen. Gerade in der öffentlichen Verwaltung ist dabei gegebenenfalls zwischen verschiedenen Kundengruppen (z.B. Kunden repressiver vs. dienstleistungsorientierter Leistungen) zu unterscheiden. Über den Bestand der Kundenbeziehung hinweg ist die *laufende Betreuung* der Kunden sicherzustellen. Diese kann sich unterschiedlich intensiv gestalten. Dem Kunden soll das Gefühl gegeben werden, dass sein Anliegen behandelt wird. Um dem Kunden eine optimale Betreuung zu gewähren, können eventuell hilfreiche Informationen aus einer Auswertung der Kundendaten gewonnen werden. Der Kunde schätzt im Rahmen der Betreuung gegebenenfalls auch die Koordination verschiedener Verwaltungsstellen untereinander. Ist ein Kunde unzufrieden mit der Leistung, kann es zu Reklamationen kommen. Mit einem systematischen *Beschwerdemanagement* sollen Massnahmen geplant, ergriffen und kontrolliert werden, mit denen auf Kundenreklamationen reagiert wird. Mit einem Beschwerdemanagement soll die Kundenzufriedenheit wieder hergestellt, Imageschäden vermieden und Schwachstellen an Leistungen oder Abläufen aufgedeckt werden. Unzufriedene Kunden wenden sich vielleicht von der Organisation ab. Ein sogenannter verprellter Kunde wird in einem Konkurrenzmarkt zu einem Wettbewerber wechseln, in Monopolsituationen kann er sich nur „innerlich“ abwenden. Bei der *Rückgewinnung* derartiger Kunden stellt sich das Problem der Identifikation. Denn wenn sich der Kunden nicht beschwert und sich als verprellter Kunde zu erkennen gibt, nimmt die Organisation ihn oft nicht wahr. Über all die dargestellten Phasen des Kundenmanagementprozesses gilt es eine *Qualitätssicherung* zu etablieren. Rückkoppelungsschlaufen können sich auch auf einzelne Prozessphasen beziehen. Es gilt den gesamten Prozess des Kundenmanagement zu verbessern.

In den Interviews wurde dementsprechend gefragt nach:

- Bekanntheitsgrad des Kundenmanagementprozesses sowie der Regelmässigkeit seiner Überprüfung
- Zielgruppenansprache und Inanspruchnahme der Serviceleistungen durch die Zielgruppe
- Begrüssungsverfahren
- Zugangskanäle zur Organisation für die Kunden
- Kenntnis über den Informationsbedarf der Kunden
- Aktive Betreuung und Information des Kunden
- Aktualität und Verfügbarkeit in der Organisation bereits vorhandener Daten über den Kunden
- Koordination mit anderen öffentlichen Stellen bei der Betreuung gemeinsamer Kunden
- Aktive Unterstützung des Kunden bei legitimen Ansprüchen
- Reklamationsmanagement
- Massnahmen bei verprellten Kunden
- Qualitätssicherung im Kundenmanagementprozess

Insgesamt erwies sich die Anlehnung an den „privatwirtschaftlichen“ Kundenmanagementprozess als zweckmässig und bedeutende inhaltliche Differenzen konnten nicht gefunden werden.

#### **1.6.5 Politischer Auftraggeber**

Aufgrund der bereits angesprochenen Trennung von Auftraggeber und Kunde (Konsument) stellt sich im Besonderen die Frage, inwiefern der politische Auftraggeber zur Erhöhung der Kundenorientierung einbezogen werden kann. Dabei geht es nicht um die Beeinflussung des Auftraggebers hinsichtlich der von ihm verfolgten gesellschaftlichen Wirkungen, sondern lediglich um die kundenorientierte Ausgestaltung der dafür notwendigen Leistungen. Die hierzu erfassten Daten wurden nicht in die quantitative Auswertung miteinbezogen, da kaum Vorstellungen über eine optimale Ausgestaltung dieses Verhältnisses vorhanden sind. Damit wird eine Einordnung auf der verwendeten Skala unmöglich bzw. willkürlich. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in qualitativer Form in den Ausführungen berücksichtigt. Im Besonderen wurde untersucht, ob:

- Die zukünftige kundenorientierte Aufgabenerfüllung (durch Beeinflussung des Gesetzgebers) sichergestellt wird
- Ein Verfahren zur Erfassung und Bereinigung von Konflikten zwischen den Vorstellungen der Auftraggeber und den Bedürfnissen der Kunden besteht.

## 2 Kundenmanagement der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz

### 2.1 Gesamtergebnisse für die untersuchten Verwaltungsbereiche

Die Gesamtergebnisse der Untersuchung zeigen, dass konkrete zielgerichtete Massnahmen des Kundenmanagement zur Förderung der Kundenorientierung in allen untersuchten Verwaltungsbereichen eingeleitet wurden und in Umsetzung stehen. Die Ergebnisse deuten auch darauf hin, dass in allen Verwaltungsbereichen und in allen Umsetzungsbereichen weiteres Verbesserungspotenzial besteht. Dieses kann zum Teil durch die Umsetzung bereits in Planung befindlicher Massnahmen erreicht werden, lässt aber auch Raum für weitergehende Massnahmen und Bemühungen zu.

	Polizei	Bauverwaltung	Steueramt	Einwohneramt	Wirtschaftsförderung	Ausgleichskassen	Interne Dienstleister	Schulen	Gesamt
	n=9	n=4	n=4	n=5	n=4	n=6	n=9	n=9	n=50
Strategie	56	44	49	58	56	56	55	57	54
Struktur	65	47	60	60	59	64	59	55	59
Potenzial	42	23	46	38	41	41	38	36	38
Prozesse	51	43	42	51	66	49	50	51	50
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>42</b>	<b>48</b>	<b>54</b>	<b>61</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>52</b>	<b>52</b>
<small>Zeileweise Rangfolge je Bereich: grün=höchste Punktzahl, rot=niedrigste Punktzahl. Bemerkung: Die Werte sind gerundet. Das Total je Verwaltungsbereich ergibt sich aus dem arithmetischen Mittel aller Fragen, was zu einer Gewichtung der verschiedenen Bereiche führt.</small>									

**Tabelle 2: Gesamtergebnisse der Studie (nach Themenbereichen) mit Vergleich der Verwaltungsbereiche**

Der Vergleich der untersuchten Einheiten zeigt, dass die einzelnen Verwaltungsbereiche relativ eng beieinanderliegende Resultate erzielt haben. Nach oben setzt sich der Bereich der Wirtschaftsförderung (61) leicht von den sehr nahe beieinanderliegenden Bereichen Polizei (55), Ausgleichskassen (54), Einwohnerämter (54), Schulen (52) und interne Dienstleister (52) ab. Leicht unter dem Durchschnitt (52) liegen Steuerverwaltungen (48) und Bauverwaltungen (42).

Der Vergleich der Ergebnisse, die die einzelnen Verwaltungsbereiche in den verschiedenen Themenbereichen erzielt haben, macht deutlich, dass die Stärken der jeweiligen Verwaltungsbereiche in unterschiedlichen Bereichen liegen. So verteilen sich die höchsten Punktzahlen der verschiedenen Themenbereiche auf vier verschiedene Verwaltungsbereiche. Es gibt keinen Verwaltungsbereich, der in allen Kundenmanagementbereichen insgesamt am weitesten fortgeschritten ist. Die Einwohnerämter liegen im Bereich Strategie (58), die Polizeiorganisationen im Bereich Struktur (65), die Steuerämter im Bereich Potenzial (46) und die Wirtschaftsförderungen im Bereich der Kundenmanagementprozesse (66) an der Spitze.

Die Gesamtergebnisse je Verwaltungsbereich ergeben sich aufgrund des arithmetischen Mittels aller bewerteten Fragen. Dadurch wird eine Gewichtung der einzelnen Themenbereiche im Gesamtergebnis vorgenommen, wobei der Bereich der Kundenmanagementprozesse am stärksten gewichtet ist. Insgesamt wurden 28 Fragen in die quantitative Auswertung miteinbezogen: vier zum Bereich Strategie, sechs zum Bereich Struktur, fünf zum Bereich Potenzial und dreizehn zum Bereich Kundenmanagementprozesse.

## 2.2 Gesamtergebnisse für die Themenbereiche des Kundenmanagement

In Bezug auf die verschiedenen Kundenmanagement-Themenbereiche wurde in den schweizerischen Verwaltungen das höchste Durchschnittsergebnis im Bereich Struktur (59) erzielt. Die meisten Verwaltungsbereiche haben in diesem Themenbereich die höchste Punktzahl erreicht.

Der Bereich Strategie liegt knapp dahinter (54). Im Bereich Strategie wurden bei sechs von acht betrachteten Verwaltungsbereichen sehr ähnliche Resultate (zwischen 55-58) erzielt, was auf einen ähnlichen Entwicklungs- und Umsetzungsstand schliessen lässt.

Das niedrigste Gesamtergebnis wurde im Bereich Potenzial (38) erreicht. Dieses ist vor allem auf die Ausgestaltung des Kostenrechnungssystems in den öffentlichen Einheiten, welches kaum spezifische Kosteninformationen für das Kundenmanagement aufbereitet wie z.B. Abwicklungskosten in verschiedenen Zugangskanälen, sowie auf fehlende spezifische informationstechnologische Hilfsmittel zum Kundenmanagement zurückzuführen.

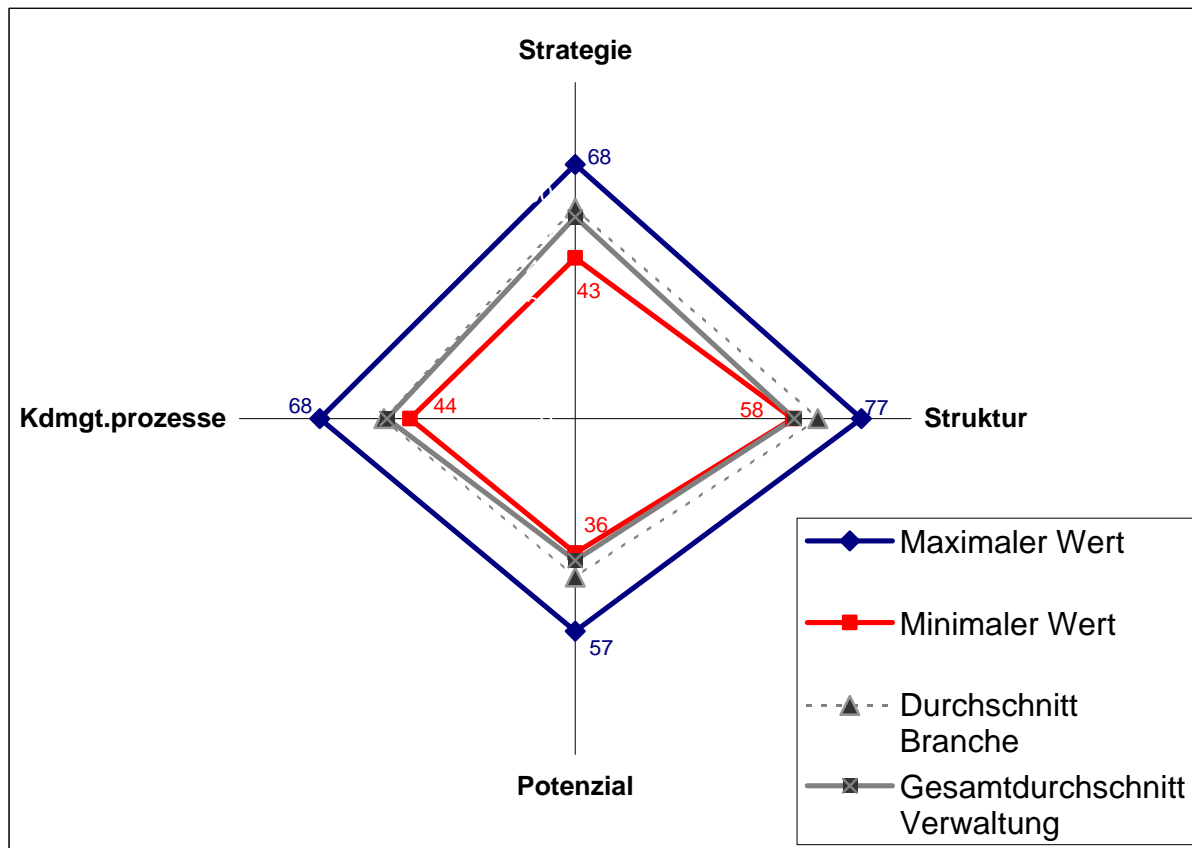
Im Bereich Kundenmanagementprozesse, in welchem konkrete Aktivitäten entlang der verschiedenen Phasen der Kundenbeziehung zusammengefasst sind, wurde im Durchschnitt ein Ergebnis von (50) erreicht, wobei die Wirtschaftsförderungen sich hier mit (66) deutlich von den anderen Verwaltungsbereichen absetzen.

Das grösste Entwicklungspotenzial besteht für alle Verwaltungsbereiche im Bereich *Potenzial* und *Kundenmanagementprozesse*. Gerade im Zusammenhang mit Aktivitäten im Kundenmanagementprozess werden Schnittstellen zum Kunden gestaltet, die eine direkte Auswirkung auf den Kundenkontakt und damit auf die Wahrnehmung des Kunden haben können. Hier bestehen zahlreiche Möglichkeiten zur weiteren Erhöhung der Kundenorientierung.

## 2.3 Verwaltungsbereich Polizeiwesen

### 2.3.1 Ergebnisse

Für den Verwaltungsbereich Polizei wurden im Rahmen der Untersuchung neun Polizeiorganisationen befragt, darunter fünf Kantonspolizeiorganisationen und vier Stadtpolizeiorganisationen. Die Polizeiorganisationen zählen damit zu den am stärksten vertretenen Verwaltungsbereichen der Studie.



**Abbildung 3: Vergleich Polizeiverwaltungen vs. Schweiz**

Die Polizeiorganisationen schneiden gesamthaft im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen leicht über dem gesamtschweizerischen Durchschnitt ab. Im Themenfeld *Strategie* liegen sie leicht über dem Durchschnitt aller interviewten Verwaltungen. Alle interviewten Polizeiorganisationen sehen sich im Rahmen ihrer Leistungserbringung mit Kundenbeziehungen konfrontiert und sprechen von „Kunden“. Es besteht klare Vorstellung darüber, wer die Kunden der verschiedenen Leistungen sind. Kunden werden ferner nach ihren Erwartungen, Bedürfnissen und ihrem Verhalten - je nach Organisationseinheit mit unterschiedlichen Detaillierungs- und Umsetzungsgrad - segmentiert. Dabei besteht auch eine Vorstellung über die Wirkungen, die mit diesen Leistungen bei den Kundensegmenten erreicht werden soll. Angesichts der sehr komplexen Wirkungszusammenhänge der Polizeileistungen sind direkte Zuordnungen oft nicht möglich. Zu beachten ist aber, dass bei der Polizei das Arbeiten mit und auch Messen von Wirkungsindikatoren verbreitet ist. Bei den Ansatzpunkten und Gestaltungsbereichen für Kundenorientierung wird recht deutlich nach Kundensegmenten bzw. Leistungen unterschieden. Während einerseits die Grenzen der Kundenorientierung durch das Gesetz bestimmt werden, begrenzen auf der anderen Seite oft finanzielle Mittel und politische Vorstellungen den Gestaltungsraum. Die oft zitierte Paradoxie des Kundenbegriffs in hoheitlichen Verwaltungsbereichen wie dem

Polizeibereich wurde in den Interviews nicht bestätigt. Um Massnahmen zielgerichtet auswählen zu können, konkreten Handlungsbedarf abzuleiten und allfällige Verbesserungen zu bestätigen, ist die Erfassung der Kundenerwartung und der Kundenzufriedenheit notwendig. Diese werden bei den verschiedenen Polizeiorganisationen auf unterschiedliche Weise erfasst. Das Spektrum reicht von regelmässigen Bevölkerungs- und Kundenumfragen (z.B. von Häftlingen), über systematisches Einholen von Feedback nach Abschluss eines Falles, bis hin zum Abstellen auf die Häufigkeit und den Inhalt von Beschwerden und Medienberichten.

Im Bereich *Struktur* erreichen die Polizeiorganisationen die höchste Punktzahl von allen untersuchten Verwaltungsbereichen. Das gute Ergebnis lässt sich insbesondere auf die im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen hohen Punktzahlen in Bezug auf das Arbeiten mit internen und externen Leistungsstandards sowie auf die ausgeprägte Kapazitätsplanung unter Berücksichtigung der Leistungsstandards zurückführen. Diese Aspekte sind bei Polizeiorganisationen unabhängig von Reformbemühungen in Richtung Kundenmanagement sehr ausgeprägt. Es gelang die traditionellen Stärken auch für Anliegen der Kundenorientierung zu nutzen und den Vorsprung zu wahren. Die Organisationsstruktur orientiert sich weitgehend an Leistungen, die ihrerseits wiederum auf spezielle Kundensegmente zugeschnitten sind. So wird in der Organisationsstruktur z.B. zwischen Kriminalpolizei, Gewerbepolizei und Verkehrspolizei jeweils mit den dazugehörigen Produkten unterschieden. Steht ein Kunde gleichzeitig mit zwei Produkten in Kontakt zur Organisation wird er nicht von einer einzigen Stelle betreut, sondern je nach nachgefragter Leistung von anderen Stellen. Als Begründung für diese Organisationsstruktur wurde die Komplexität der Leistungen aufgeführt, die es nicht erlaubt, dass ein(e) Polizeiangestellte(r) kompetent in verschiedenen Bereichen auftreten kann. Differenzierungen des Serviceangebots nach verschiedenen Kundengruppen werden nicht vorgenommen. Differenzierung werden in das Ermessen des einzelnen Beamten gestellt und auf informeller Ebene werden gewisse Anhaltspunkte gegeben, z.B. durch das Anregen oder den Freiraum gewisse Serviceleistungen anzubieten. Zielsysteme für Kundenmanagement sind bei den Polizeiorganisationen unterschiedlich stark ausgeprägt. In einigen Polizeieinheiten werden explizite Ziele des Kundenmanagements definiert und nach Hierarchiestufe heruntergebrochen. Bei anderen Polizeiorganisationen werden primär Leistungsziele, die zum Teil auch kundenorientierte Ziele beinhalten, festgelegt. Hinsichtlich organisatorischer Massnahmen zur Förderung der Kundenorientierung gilt bei den Polizeiorganisationen, dass die Verantwortung für Kundenorientierung zunächst bei der Geschäftsleitung liegt. Innerhalb der Organisation wird die Verantwortung entlang der Hierarchiestufen heruntergebrochen.

Für den Themenbereich *Potenzial* erzielten die Polizeiorganisationen im Vergleich zu den anderen untersuchten Verwaltungsbereichen eine leicht überdurchschnittliche Bewertung. Die vorhandenen Kostenrechnungs- und Controllingsysteme geben keine Informationen zum Kundenmanagement. Ein Kostenrechnungssystem war bei einigen der untersuchten Polizeiorganisationen noch nicht eingeführt. Beim wichtigen Potenzialfaktor der Mitarbeitenden setzen Massnahmen zur Erhöhung der Kundenorientierung vorwiegend bei der Personalauswahl und bei der Aus- und Weiterbildung an. Dabei finden sich bei den Polizeiorganisationen z.T. sehr innovative Ansätze wie der Besuch von Sales-Training-Workshops, um das Auftreten gegenüber dem Kunden zu schulen und andere explizit auf das geschulte Auftreten gegenüber dem Kunden zielende Ausbildungssegmente. Diese gehen über Ausbildung im Umgang mit „schwierigen“ Kunden hinaus, welche als Folge verschiedener Amokläufe in der letzten Zeit vermehrt genutzt werden. Weiteres Entwicklungspotenzial zur Förderung kundenorientierter Einstellung bei den Mitarbeitern besteht bei allen Polizeieinheiten. So haben die untersuchten Polizeieinheiten z.B. kaum kundenorientierte Anforderungen in die Stellenbeschreibungen und die Mitarbeiterbeurteilungen aufgenommen. Im Zusammenhang mit dem

Optimierungspotenzial durch neue Informationstechnologien sind die meisten Einheiten zur Zeit dabei, verschiedene Funktionen des sogenannten e-policing zu entwickeln und bereitzustellen. Geplant ist dabei etwa die Ermöglichung der elektronischen Meldung und Einreichung von Anzeigen sowie das Abrufen von Bewilligungen. Organisationsintern stehen meist sehr elaborierte Spezielsysteme zur Verfügung. Zur gemeinsamen Nutzung von Daten zwischen verschiedenen Organisationseinheiten der Verwaltung bestehen im öffentlichen Bereich sehr genaue und detaillierte datenschutzrechtliche Bestimmungen. Die gemeinsame Nutzung von Daten könnte aus Kundenmanagementperspektive erstrebenswert sein. Die Polizeiorganisationen haben ihrerseits die Berechtigung auf verschiedene Datenbestände anderer Verwaltungsorganisationen zuzugreifen, wie z.B. Einwohnerregister oder Motorfahrzeugkontrolle. Die Nutzung dieser Datenbanken wird aber meist eher zur gesetzlichen Leistungserbringung verwendet, statt zur Verbesserung des Kundenmanagements. Bei den Polizeiorganisationen ist insbesondere auch immer das Vertraulichkeitsbedürfnis des Kunden zu berücksichtigen. Auf die Datenbanken der Polizeiorganisationen dürfen keine polizeifremden Verwaltungseinheiten zugreifen. Spezielle CRM-Software-Tools kommen bei der Polizei nicht zum Einsatz. Dem Speichern von Personendaten stehen wiederum datenschutzrechtliche Regelungen entgegen, die die Verwendung derartiger Software unzulässig machen würde. Als Besonderheit bei der Polizei werden in den sogenannten Einsatzjournalen fallbezogene Daten systematisch erfasst und bewirtschaftet. Diese müssen aber nach Abschluss des Falls wieder gelöscht werden. Weiter zurückliegende Daten liegen nur in Strafregistern vor, zu welchen wiederum genaue Vorschriften über Inhalt und Dauer der Einträge bestehen.

Im Themenbereich *Kundenmanagementprozess* erzielten die Polizeiorganisationen ein durchschnittliches Ergebnis (50), das einen ähnlichen Umsetzungsstand wie in anderen Verwaltungsbereichen repräsentiert, aber absolut gesehen noch Raum für Verbesserungspotenzial lässt. Das Bewusstsein für den Kundenmanagementprozess und die Kenntnis über die verschiedenen Phasen dieses Prozesses ist bei den Polizeiorganisationen bis auf wenige Ausnahmen eher fragmentarisch. Implizit ist das Verständnis für die verschiedenen Elemente des Kundenmanagementprozesses zwar überall vorhanden, strukturiert, systematisch festgehalten und auf den Polizeikontext angepasst wurden sie aber erst vereinzelt. Dem Angebot von begleitenden Kundenserviceleistungen wie Beratungen wird bei der Polizei sehr grosse Bedeutung zugemessen. Beratungsleistungen gibt es vor allem im Bereich der Prävention. Hinsichtlich der Kommunikation des Serviceangebots bestehen wiederum Unterschiede. Einige bewerben das Zusatzangebot recht intensiv, andere weniger. Die Inanspruchnahme der Serviceangebote wird überall nur vereinzelt überprüft und ausgewertet. Insgesamt ergibt sich das Bild, dass die Polizeiorganisationen sehr bemüht sind, den Kunden begleitende Serviceangebote zur Verfügung zu stellen. Die Kommunikation und Auswertung dieser Angebote lässt noch Raum für Entwicklung. Als Hauptrestriktion hierbei wurden fehlende Personalkapazitäten angeführt.

Der Zugang des Kunden zur Organisation ist bei der Polizei leistungsbedingt sehr gut ausgebaut. Die Polizeiorganisationen schneiden diesbezüglich besser ab als andere Verwaltungsbereiche. Als Zugangskanäle stehen verschiedene Alternativen zur Auswahl, wovon der 24h-Notfall-Nummer und dem Kontakt auf der Strasse besondere Bedeutung zukommt. Im Zusammenhang mit dem Kontakt und insbesondere der Kontaktaufnahme durch den Bürger haben die meisten Polizeiorganisationen auch versucht, das äussere Erscheinungsbild der Polizeibeamtinnen und -beamten weniger „hoheitlich“ wirken zu lassen und neue Arbeitskleidungen angeschafft. Damit sollen auch Berührungspunkte und Hemmungen bei der Nutzung verschiedener Zugangskanäle abgebaut werden.

Die Begrüssung von Neukunden wird bei der Polizei noch wenig systematisch angegangen. Im Verwaltungsbereich der Polizei ist die Angemessenheit und Bedeutung dieses Aspektes zwischen den

verschiedenen Kundensegmenten zu unterscheiden. Bei Bürgern (als Kunden der Sicherheitsleistungen allgemein) und Kunden der präventiven Leistungen kann ein Begrüssungsverfahren durchgeführt werden. Eine Polizeiorganisation nutzt für das Begrüssungsverfahren den Neuzuzügerapéro der Stadt und stellt sich dort persönlich mit den Quartierpolizisten vor. In den meisten Interviews wurde diesbezüglich aber weiteres Entwicklungspotenzial eingeräumt. Bei Kunden von repressiven Leistungen wird ein Begrüssungsverfahren abgelehnt.

Das Informationsbedürfnis der Kunden kann von der Polizei in gewissen Bereichen und Situationen sehr gut antizipiert werden. In diesen Fällen werden auch systematisch Vorarbeiten geleistet, um das Informationsbedürfnis zu befriedigen. Neben zahlreichen Broschüren und Flyers werden hierzu z.B. spezielle Checklisten zusammengestellt, die den Kunden informieren, welche Abklärungen er bei wem treffen muss, wenn er z.B. einen Grossanlass organisiert. Das Informationsbedürfnis der Kunden wird meist reaktiv mittels Feedbacks von Kunden bei Kontaktsituationen und anlässlich aktueller Ereignisse festgestellt, wenn sich z.B. Medienmitteilung zu einem Thema oder bestimmte Straftaten wie Einbrüche häufen.

Bezüglich der Betreuung des Kunden, insbesondere der aktiven Information des Kunden über den Stand des Verfahrens oder seiner Anfrage, wird bei der Polizei wiederum zwischen den Strafverfahren und den übrigen Geschäftsfällen unterschieden. Bei den Strafverfahren darf die Polizei von Gesetzes wegen keine Auskünfte geben. Bei den übrigen Geschäftsfällen wird nach Angabe in den Interviews unterschiedlich systematisch und aktiv informiert. Der Nutzen einer aktiven Information durch die Polizei wurde aber überall erkannt.

Zur Beantwortung von Kundenanfragen werden diese zentral gesammelt. Es bestehen klare Zuständigkeitsregelungen, wonach der Kunde je nach Anliegen gezielt weitergeleitet werden kann. Die Ansprechpersonen können den Kunden zu allen Leistungen in ihrem Bereich kompetent Auskunft geben. Der Zugriff auf die Kundendatenbanken ist bei der Polizei nach Bereichen geregelt. Die Bereiche haben gegenseitig keine Zugriffsberechtigungen. Um die Aktualität des Informationsstandes der mobilen Streifen sicherzustellen, finden sich interessante Einzelinnovationen, um auch diesen Kanälen mobil Zugriff auf die aktuellen Datenbanken zu gewähren. So wurde bei einer Polizeiorganisation ein System entwickelt, mit welchem die Computer der mobilen Streifen beim Passieren gewisser Verbindungspunkte eine Replik der Hauptdatenbank aktualisieren. Damit ist sichergestellt, dass die Beamten auch unterwegs über aktuelle Fahndungsmeldungen, Ergänzungen zu Verfahren etc. verfügen.

Der Sammlung, Auswertung und Verwendung von Kundendaten zu Kundenmanagementzwecken kommt in der Praxis eine geringe Bedeutung zu. Im Bereich der Strafverfahren ist gesetzlich reglementiert, welche Angaben aufbewahrt werden dürfen. Bei anderen Geschäftsfällen wie z.B. Bewilligungen werden Dossiers aufbewahrt, wobei noch nicht bei allen Polizeiorganisationen elektronische Datenbanksysteme installiert sind. Eine Auswertung dieser Daten zu Zwecken des Kundenmanagements wird bisher bei keiner Einheit vorgenommen.

Eine relativ geringe Punktzahl erreichten die Polizeiorganisationen - wie alle anderen Verwaltungsbereiche mit Ausnahme der Wirtschaftsförderung - hinsichtlich der Koordination mit anderen Verwaltungen. Mit welchen anderen Verwaltungsbereichen der Kunde noch in Kontakt steht und eine allfällige Koordination der Leistung durch die Polizei wird nur in einzelnen Geschäftsfällen vorgenommen wie z.B. bei Bewilligung zur Nutzung des öffentlichen Raums. Bei anderen Kunden weiss man aus Erfahrung, dass sie mit anderen Verwaltungsstellen, insbesondere den Sozialämtern, in Kontakt stehen. Mit den Sozialämtern findet ein regelmässiger, systematischer Kontakt statt. Ansonsten

werden kaum Anstrengungen unternommen, den Bürger von der Koordination mit verschiedenen Ämtern zu entlasten und diese zu übernehmen. Auch hier wurden als Begründung oft datenschutzrechtliche Schranken angeführt.

Die Unterstützung von Kunden bei der Formulierung von Anliegen und Geltendmachung von Ansprüchen ist bei der Polizei je nach Aufgabenbereich und zum Teil noch personenabhängig unterschiedlich. Im Bereich der Straftaten werden die gesetzlichen Anforderungen eingehalten. In den übrigen Bereichen kann man mehrheitlich eine Tendenz zur vermehrten Unterstützung der Kunden feststellen, wobei dies bislang im Ermessen des einzelnen Mitarbeitenden steht und keine organisationsweite Politik besteht.

Die Behandlung und das Management von (schriftlichen) Reklamationen ist bei allen Polizeiorganisationen sehr systematisch geregelt. Ähnlich wie bei (rechtlichen) Beschwerden orientiert sich das Vorgehen am Dienstweg. Oft wird ein persönliches Gespräch mit dem Reklamierenden gesucht. In jedem Fall erhält dieser eine schriftliche Antwort. Die Behandlung von mündlichen Reklamationen wird weniger systematisch bearbeitet, wobei auch hier einzelne sehr innovative Ansätze anzutreffen sind. Diese werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

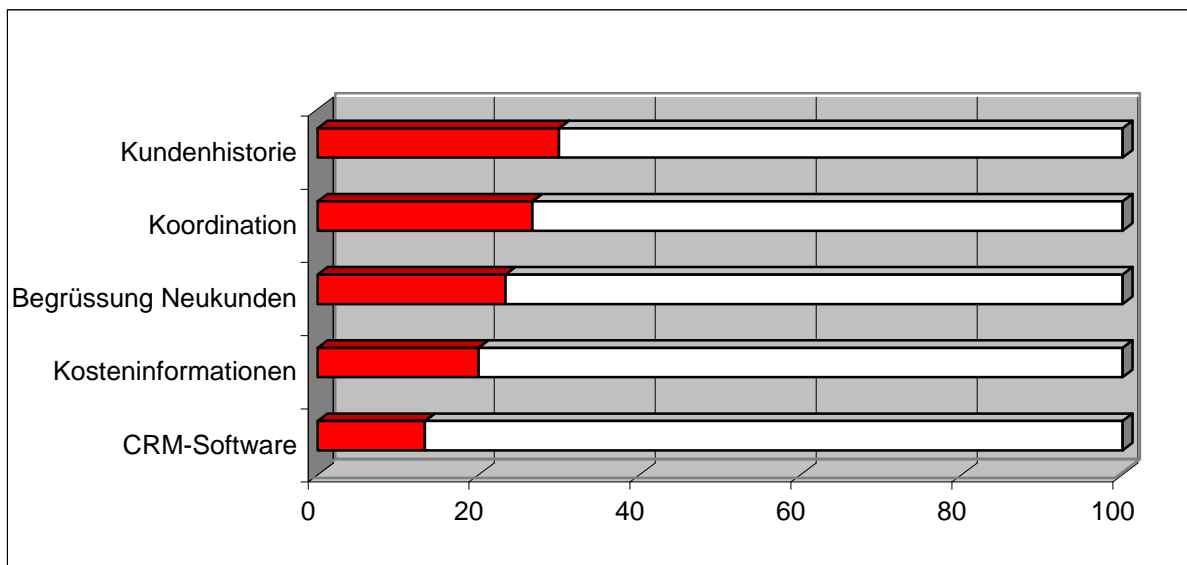
Die Erfassung und „Zurückgewinnung“ von sogenannten verprellten Kunden ist in der öffentlichen Verwaltung allgemein eher schwach ausgeprägt. Die Polizeiorganisationen schliessen hier aufgrund einzelner Massnahmen im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen recht gut ab. Die Bandbreite variierte von eher passiven Haltungen bis zu ersten eingeleiteten Schritten. So gibt es Polizeiorganisationen, die keine Anstrengungen zum Vertrauensrückgewinn machen und (noch) kein entsprechendes Bewusstsein in der Organisation herbeiführen. Die meisten Polizeiorganisationen suchen den Kontakt mit verprellten Kunden, wenn sie davon Kenntnis haben. Die grösste Schwierigkeit besteht aber bei der Erfassung der verprellten Kunden. Hier haben die meisten Polizeiorganisationen keine speziellen Mechanismen implementiert und erhalten daher nur Kenntnis, wenn der Kunde sich seinerseits zu erkennen gibt. Bei den Polizeiorganisationen fanden sich aber auch zwei innovative Lösungsansätze für die Erfassung verprellter Kunden in der hoheitlichen Verwaltung. In einer Polizeiorganisation werden systematisch die Leserbriefe in den aktuellen Tageszeitungen ausgewertet. Verfasser negativer Beiträge werden kontaktiert. Bei einer anderen Polizeiorganisation werden die Mitarbeiter angehalten Kundenkontakte, bei denen sie den Eindruck oder die Vermutung haben, dass sie den Kunden nicht zufriedenstellen konnten oder der Kunde verstimmt ist, auf einem speziell dafür vorgedruckten Block festzuhalten. Die Notiz beinhaltet Name, Kontaktinformationen und eine kurze Schilderung der Problemsituation. Die Notiz wird weitergeleitet und führt dazu, dass ein anderer Polizeibeamter den Kunden in den darauffolgenden Tagen kontaktiert und nachfasst. Dieses Verfahren wurde erst vor kurzem eingeführt und es bestehen noch wenig Erfahrungswerte zur Wirkung der Massnahme.

Als letzter Aspekt wurde die Qualitätssicherung bei den Kundenmanagementprozessen angesprochen. Bei allen Polizeiorganisationen sind verschiedene Instrumente wie Qualitätszirkel und Benchmarkings zur Qualitätssicherung etabliert. Noch recht wenig etabliert sind Qualitätssicherungsmassnahmen, die speziell auf den Kundenmanagementprozess bezogen sind. Insgesamt bestehen bei der Qualitätssicherung des Kundenmanagementprozesses noch Entwicklungspotenziale.

### **2.3.2 Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis**

Zusammenfassend haben die Polizeiorganisationen über alle hier untersuchten Aspekte des Kundenmanagement hinweg im Vergleich zu den anderen interviewten Verwaltungsbereichen

verhältnismässig gut abgeschnitten. Dieses Ergebnis mag auf den ersten Blick für einen Verwaltungsbereich, dessen Leistungen weitgehend hoheitlich und mit (potenziellem) Zwang verbunden sind, erstaunen.



**Abbildung 4: Polizei - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial**

In Abbildung 4 sind die Aspekte aufgeführt, bei denen die Polizeiorganisationen das grösste Entwicklungspotenzial aufweisen. Diese decken sich weitgehend mit Aspekten, die auch bei anderen Verwaltungsbereichen als entwicklungsfähig identifiziert wurden. Hierzu wird auch auf die allgemeinen Erkenntnisse und Interpretationen verwiesen.<sup>12</sup>

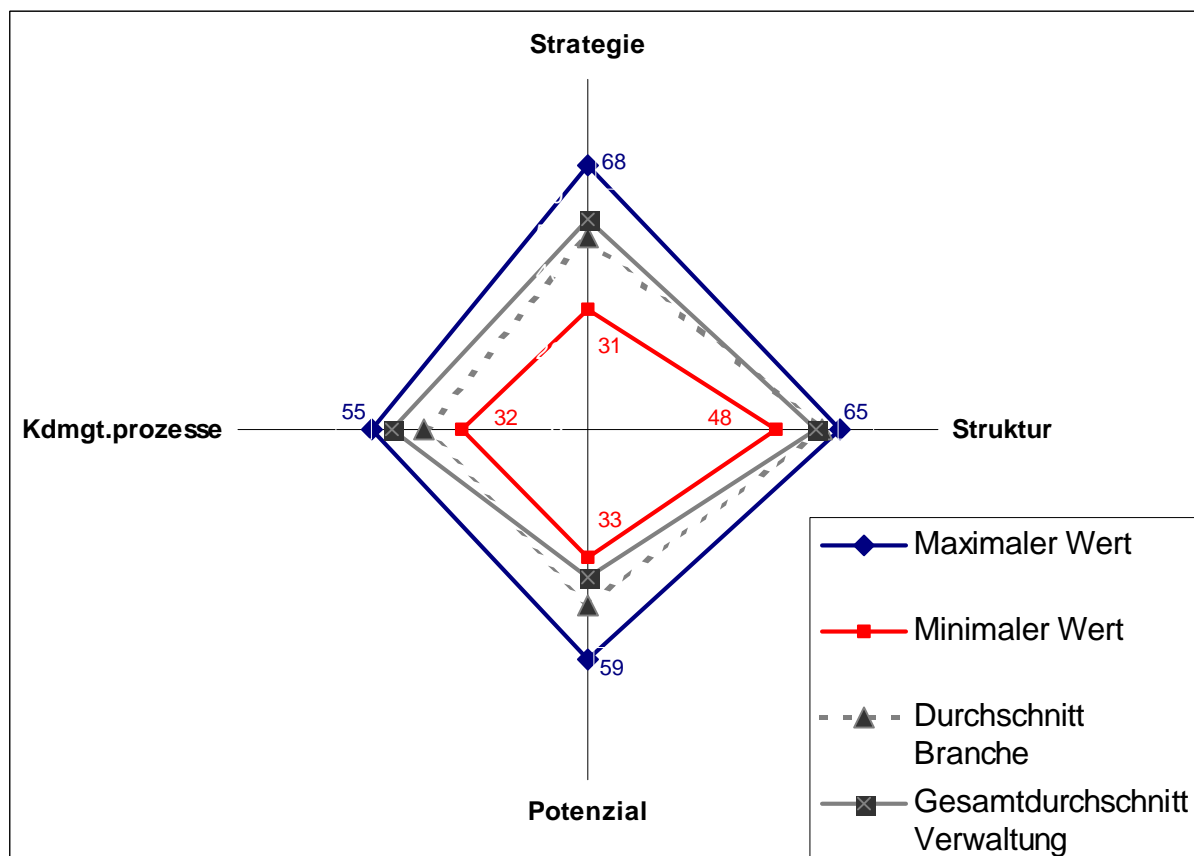
---

<sup>12</sup> vgl. Kapitel 3

## 2.4 Verwaltungsbereich Steuern

### 2.4.1 Ergebnisse

Im Verwaltungsbereich Steuern wurden vier kantonale Steuerverwaltungen bzw. -ämter interviewt. Gemeindesteuerverwaltungen wurden nicht in die Untersuchung mit einbezogen. Die Steuerverwaltungen schliessen gesamthaft leicht unter dem schweizerischen Durchschnitt ab. Die erzielten Ergebnisse variieren in keinem anderen Verwaltungsbereich so stark wie hier. So schneiden die Steuerverwaltungen im Bereich des Potenzials mit der höchsten, im Bereich des Kundenmanagementprozesses mit der niedrigsten Punktzahl im Vergleich zu den anderen untersuchten Verwaltungseinheiten ab. Das niedrige Ergebnis im Themenbereich Kundenmanagementprozesse erklärt aufgrund seiner starken Gewichtung das niedrige Gesamtergebnis. Auch innerhalb der Gruppe der Steuerverwaltungen finden sich zum Teil sehr grosse Unterschiede zwischen den untersuchten Organisationen. Das bedeutet, dass die Aussagekraft des Branchendurchschnitts wenig Rückschlüsse auf den Umsetzungsstand einer einzelnen untersuchten Steuerverwaltung zulässt, da eine grosse Streuung der Einzelergebnisse vorliegt.



**Abbildung 5: Vergleich Steuerverwaltungen vs. Schweiz**

Im Bereich *Strategie* liegen die Steuerverwaltungen leicht unter dem Durchschnitt. Die Steuerverwaltungen arbeiten tendenziell mehr mit Kundensegmentierungen als die übrigen Verwaltungsbereiche und haben diese weitgehend umgesetzt und in ihre Prozesse integriert. Nur teilweise ist bislang die Frage der Wirkungen geklärt, die mit den Leistungen der Steuerverwaltung bei den Kunden erreicht werden sollen. Einzelne Wirkungen, wie z.B. das Gefühl, richtig und gerecht behandelt zu werden, sind definiert, allerdings werden diese erst ansatzweise systematisch gemessen. Die Spielräume und

Grenzen der Kundenorientierung werden durch die Gesetze, Reglemente, Vorschriften etc. gesetzt. Die bestehenden Spielräume werden bei allen Steuerverwaltungen weitgehend durch das Ermessen der Mitarbeitenden ausgefüllt und es gibt kaum festgelegte Standards oder Richtlinien, die die Gestaltungsräume formell konkretisieren und gestalten. Die Erhebung der allgemeinen Kundenerwartungen und -zufriedenheit ist nur bei einer untersuchten Organisationseinheit institutionell vorgeschrieben und bisher einmal durchgeführt worden. Zur Ermittlung der Kundenerwartungen und -zufriedenheit wird weitgehend auf die Auswertung von Reklamationen und Beschwerden abgestellt. Ferner wurde in allen untersuchten Organisationseinheiten punktuell die Kundenzufriedenheit mit einzelnen Instrumenten erfasst, wie z.B. mit der CD-Rom zum Ausfüllen der Steuererklärung oder mit der Wegleitung. Der vermehrte Einsatz von Kundenbefragungen ist bei allen Steuerverwaltungen geplant.

Im Themenbereich der *Struktur* fallen die Bewertungen der Steuerverwaltungen leicht über dem Gesamtdurchschnitt der Schweiz aus. Hinsichtlich der kundenorientierten Organisation, der Definition eines spezifischen Serviceangebots, des stufengerechten Kundenmanagement-Zielsystems und spezieller organisatorischer Massnahmen zur Förderung des Kundenmanagements haben die Steuerverwaltungen erste Massnahmen ergriffen und erzielen vergleichbare Ergebnisse zu anderen Verwaltungsbereichen. Besonderheiten zu anderen Verwaltungsbereichen ergeben sich nur vereinzelt. Beispielsweise ist die Auseinandersetzung mit segmentspezifischen Serviceleistungen und Differenzierungen bei einzelnen Steuerverwaltungen weiter fortgeschritten und thematisiert als in anderen Verwaltungsbereichen. Eingeführt wurde sie allerdings noch nicht. Auch finden sich bei Steuerverwaltungen zum Teil organisatorische Verantwortlichkeiten in Form von Qualitätsleitern und -beauftragten. Einzelne Steuerverwaltungen arbeiten mit internen und externen Leistungsstandards, die festgelegt und kommuniziert werden. Standards beziehen sich sowohl auf Servicekomponenten wie Reaktionszeiten auf Anfragen und Telefon als auch auf Bearbeitungszeiten wie z.B. für provisorische Veranlagungen. Insgesamt steht das Verwenden von Leistungsstandards noch am Anfang und birgt weiteres Entwicklungspotenzial. Kapazitätsplanungen werden bei allen befragten Steuerverwaltungen durchgeführt und überwacht. Bei Bedarf werden Personalverschiebungen vorgenommen. Allerdings ergeben sich bei der Steuerverwaltung wenig unvorhergesehene Spitzen in der Auslastung. Die Kapazitätsplanung bezieht sich damit vor allem auf das Vermeiden von Abwicklungs- bzw. Veranlagungsrückständen über das Jahr hinaus.

Im Themenbereich *Potenzial* erzielen die Steuerverwaltungen das höchste Gesamtergebnis. Der grösste Teil der Steuerverwaltungen hat ein Kostenrechnungssystem eingeführt oder ist an der Einführung. Die Kostenrechnungssysteme geben allerdings keinen Aufschluss über spezifische Kosten des Kundenmanagementprozesses. Bei der Mitarbeiterführung wird in Bezug auf kundenorientierte Leistungserbringung in erster Linie auf Ausbildung und Mitarbeitergespräche sowie auf die Personalauswahl abgestellt. Die Ausbildung ist primär fachlich ausgerichtet. Finanzielle Anreizmechanismen stehen teilweise zur Verfügung. Bei den technologischen Aspekten übertreffen die Steuerverwaltungen andere Verwaltungsbereiche. So werden technologische Möglichkeiten sowohl zur effizienten Abwicklung der Leistungserbringung als auch zum Schnittstellenmanagement mit dem Kunden eingesetzt. Dabei werden auch Bedürfnisse der Kunden stark berücksichtigt. Die Neuerungen sind zum Teil erst in der Einführung. Ferner haben die Steuerverwaltungen im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen relativ viele Zugriffsrechte auf Datenbanken anderer Verwaltungseinheiten. Je nach Steuerverwaltung findet der Zugriff auf die Datenbanken schon elektronisch statt und ist in die Veranlagungssysteme integriert. Eine spezielle CRM-Software wird auch bei den Steuerverwaltungen nicht verwendet.

Beim Themenbereich des *Kundenmanagementprozesses* ergab sich für die Steuerverwaltungen im gesamtschweizerischen Vergleich das grösste Entwicklungspotenzial, wobei es keinen Einzelaspekt gibt, bei dem die Steuerverwaltungen auffallend von anderen Verwaltungsbereichen abweichen. Das Bewusstsein und die Kenntnis des Kundenmanagement-Prozess ist erst in Ansätzen und nur vereinzelt anzutreffen. Dies mag zum Teil den relativ geringen Entwicklungsgrad bei damit in Zusammenhang stehenden Aspekten erklären.

Serviceleistungen, die Personalbedarf nach sich ziehen, werden von der Steuerverwaltung zwar vereinzelt angeboten, aber nicht kommuniziert, um eine zu grosse, nicht zu bewältigende Nachfrage zu vermeiden. Die Serviceleistungen der Steuerverwaltungen beziehen sich vor allem auf die Formulargestaltung und die begleitende Information, wie Wegleitungen und Bekanntmachungen. Eine Überprüfung der Inanspruchnahme erfolgt bei diesen Serviceleistungen meist nur indirekt in der nächsten Bearbeitungsstufe. Wird z.B. ein neues Formular entworfen, erkennen die Veranlagungsbeamten bei der Bearbeitung der Dossiers, ob das Formulare vom Kunden gut angenommen wurde.

Eine Begrüssung von Neukunden wird bislang nur bei einer der untersuchten Steuerverwaltungen durchgeführt. Bei den Übrigen erhalten die Steuerpflichtigen direkt das Steuerformular. Der Nutzen und die Anwendbarkeit eines Begrüssungsverfahrens wurde in den Interviews mehrheitlich positiv aufgenommen.

Eine aktive Information des Kunden über den Stand des Verfahrens wird nur vereinzelt und abhängig vom einzelnen Mitarbeiter und z.B. bei Einsprachen vorgenommen. Reaktiv, d.h. bei Nachfrage des Kunden, kann und wird bei allen befragten Steuerverwaltungen Auskunft erteilt. Der Nutzen und die Durchführbarkeit einer aktiven, systematischen Information über den Verfahrensstand ist aber vor dem Hintergrund, dass es sich bei Steuerleistungen um ein Massengeschäft handelt, differenziert zu beurteilen. Eine aktive Information müsste sich daher eher auf längere Zeitintervalle, z.B. sechs bis neun Monate seit dem letzten Kontakt, und auf ein standardisiertes Schreiben konzentrieren.

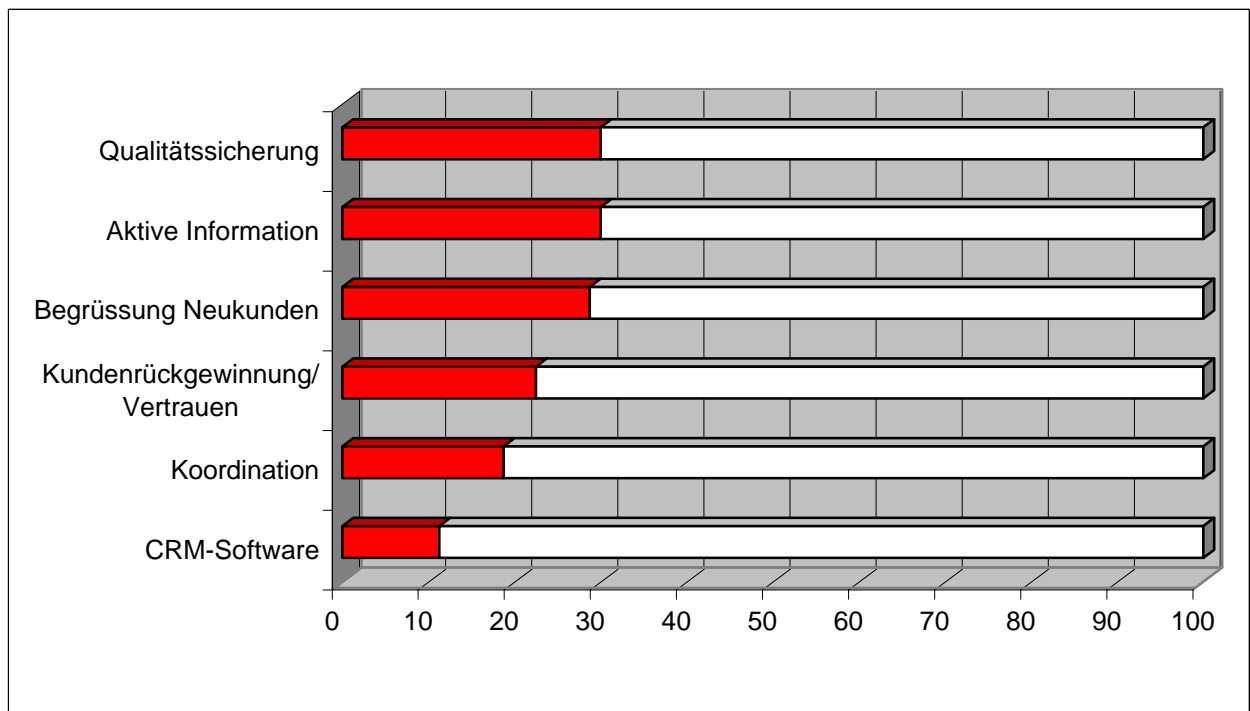
Eine Koordination mit anderen Verwaltungsstellen zur Betreuung von gleichen Kunden oder gleichen Geschäftsfällen wird nur ansatzweise vorgenommen. Informationen, welche zur Leistungserbringung der Steuerverwaltung notwendig sind, werden an diese gemeldet. Allerdings liegt der Fokus auf den Bedürfnissen der Steuerverwaltung.

Besondere Mechanismen zur Erfassung und zum Umgang mit verprellten Kunden finden sich bei den Steuerverwaltungen kaum. Bei der Erfassung wird auf die Beschwerde des Kunden abgestellt. Teilweise weiss man, dass bestimmte Sachverhalten zu verprellten Kunden führen. Zum Vertrauensrückgewinn werden in der Regel persönliche Gespräche durch Bereichsleiter geführt.

Ebenfalls einen recht geringen Entwicklungsgrad weist die Qualitätssicherung der Kundenmanagementprozesse auf. Leistungsbezogene Qualitätssicherung ist gegeben, in Bezug auf das Kundenmanagement finden sich allenfalls vereinzelte Ansätze und Massnahmen.

#### **2.4.2 Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis**

Themen, die bei den Steuerverwaltungen den geringsten Entwicklungsgrad aufweisen, sind in Abbildung 6 dargestellt, wobei bis auf den Einsatz der CRM-Software alle zum Themenbereich des Kundenmanagementprozesses zählen.



**Abbildung 6: Steuerverwaltung - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial**

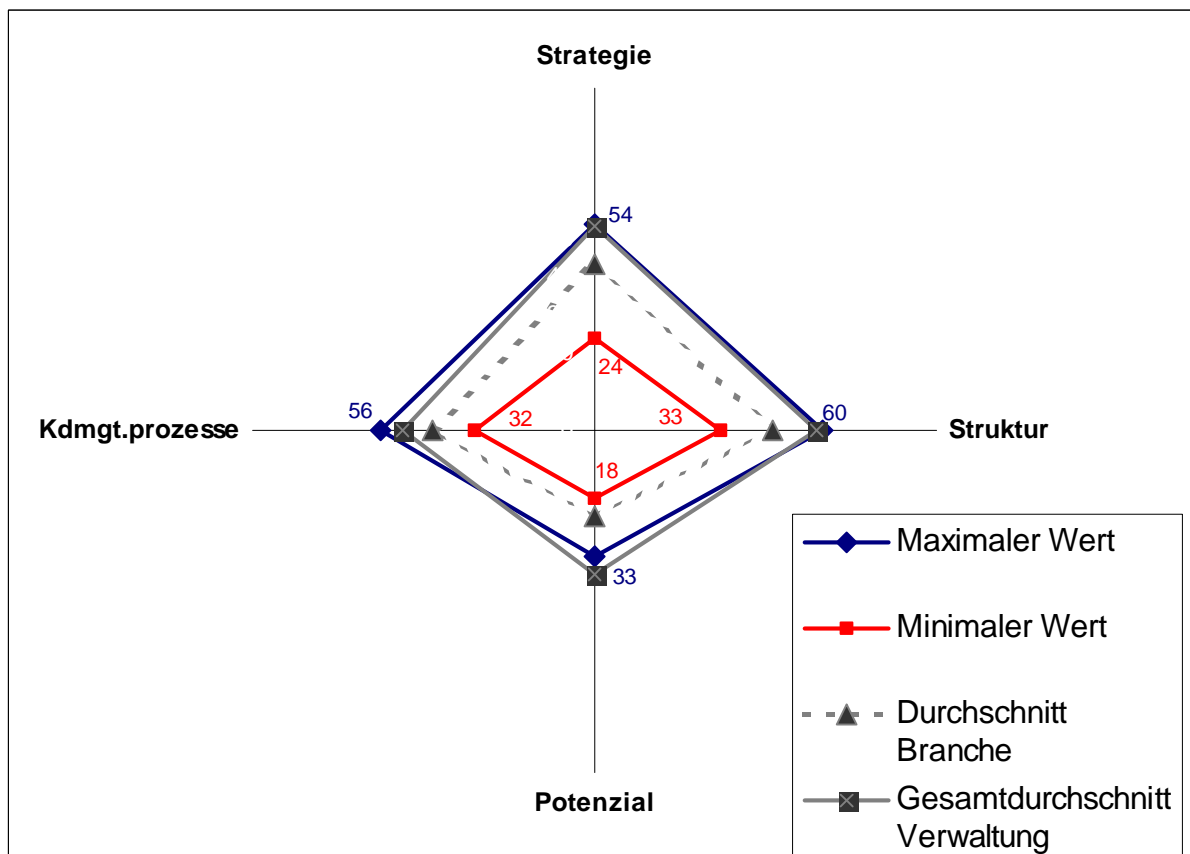
Insgesamt fällt bei den Steuerverwaltungen auf, dass angesichts des Massengeschäfts individuelle Leistungen und Betreuung sowie damit zusammenhängende Aspekte des CRM tendenziell eher wenig angewandt werden. Hinzu kommt die Vertraulichkeit der Informationen und die - im Vergleich zur Polizei beispielsweise - vorwiegend schriftliche Abwicklung der Leistung. Hingegen sind die Steuerverwaltungen in Hinblick auf technologische Unterstützung ihrer Leistungserbringung und das Handling von Kundenanfragen im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen weiter.

Spezifisches Entwicklungspotenzial stellt sich bei den Steuerverwaltungen bei der aktiven Information der Kunden über den Stand des Verfahrens. Zwar kann angeführt werden, dass die Kunden über den Verlauf des Verfahrens informiert werden, dieser auch weitgehend bekannt ist und sich daher eine aktive Information über den Stand des Verfahrens nicht aufdrängt. Als Grund, warum eine aktive Information über den Stand des Verfahrens nicht systematisch vorgenommen wird, wurden auch insbesondere die Kenntnis des Verfahrensablaufs auf Seiten der Kunden und die Problematik des „Massengeschäfts“ genannt. Ein Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen, die grossen Verfahrensmengen ausgesetzt sind wie z.B. die Ausgleichskassen, zeigt aber, dass dort zum Teil aktive Informationselemente verwendet werden. So werden Kunden in bestimmten Intervallen, z.B. nach sechs Monaten, kontaktiert und darüber informiert, dass ihr Verfahren noch in Bearbeitung ist und allfällige Zusatzangaben zum Stand des Verfahrens, noch ausstehenden Verfahrensschritten oder dem voraussichtlichen Abschluss des Verfahrens gemacht. Eine derartige Information ist weitgehend automatisiert abzuwickeln und erlaubt, den Kontakt mit dem Kunden aufrechtzuerhalten. Die weiteren Aspekte mit grossen Entwicklungspotenzial entsprechen den Ergebnissen bei anderen Verwaltungsbereichen.

## 2.5 Verwaltungsbereich Bauverwaltung

### 2.5.1 Ergebnisse

Von den vier untersuchten Baubehörden ist eine in einer grösseren Landgemeinde tätig, die anderen drei in (mittel)grossen Städten. Das Bewilligungsverfahren ist stark reglementiert und strukturiert. Die Baubehörden liegen in allen Themenbereichen unter dem Schweizer Durchschnitt, wobei auch hier zum Teil recht grosse Streuungen der Einzelresultate vorliegen.



**Abbildung 7: Vergleich Bauverwaltungen vs. Schweiz**

Der Themenkomplex *Strategie* schneidet mit durchschnittlich 44 Punkten bei grosser Streuung der Einzelresultate unter dem Gesamtdurchschnitt aller untersuchten Organisationen ab. Bei allen Bauverwaltungen existiert eine klare Kundensegmentierung. Im Allgemeinen wird Wert darauf gelegt, mit den Kundensegmenten ein gutes Verhältnis zu pflegen und im Sinne des Kunden zu handeln (Ermöglicher vs. Verhinderer). An einem positiven Image wird in allen untersuchten Organisationen aktiv gearbeitet. Die Wirkungen sind in den untersuchten Organisationen unterschiedlich konkret umschrieben bzw. erfolgt eine unterschiedlich konsequente Ausrichtung an festgelegten Wirkungen. Der Spielraum für kundenorientiertes Handeln ist bei allen Bauverwaltungen gleichermassen genau umschrieben. Als Hauptrestriktionen für kundenorientiertes Handeln werden finanzielle Mittel und politische Entscheidungen der Baukommission angeführt. Systematische Erhebungen der Kundenerwartungen und -zufriedenheit werden in keiner der untersuchten Einheiten vorgenommen.

Im Bereich *Struktur* ergaben sich im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen insbesondere bei der Differenzierung des Serviceangebots, dem Einsatz von Zielsystemen und der Definition von Verant-

wortlichkeiten des Kundenmanagements Abweichungen. Die untersuchten Organisationen sind funktional gegliedert, damit möglichst eine Ansprechstelle für den Kunden den gesamten Prozess (insb. Bewilligungsverfahren) abwickeln kann. Viele Arbeiten werden im Rahmen von vorgegebenen Abläufen und Verfahren erledigt. Zudem scheinen informelle Beziehungen innerhalb der Baubranche und der jeweiligen Gemeinde eine wesentliche Rolle bei der Leistungserbringung bzw. der Kontaktgestaltung zu spielen. Zum Teil werden Serviceangebote für bestimmte Kundensegmente angeboten, andernorts findet sich ein recht geringes Bewusstsein für das eigene Serviceangebot. Innerhalb der Organisationen werden keine kundenorientierten Zielvereinbarungen zwischen Führung und Mitarbeiterebene festgelegt. Verantwortlichkeiten für das Kundenmanagement finden sich innerhalb der Bauverwaltung in der Mehrheit der Fälle nicht. Leistungsstandards greifen in der Regel in den Bereichen, in denen reglementarische resp. gesetzliche Richtlinien vorliegen. Explizit kundenorientierte Standards wurden (noch) nicht systematisch eingeführt. Die verfügbaren Personalkapazitäten werden aufgrund des Anstellungsgrades eingesetzt, Kapazitätsplanungen werden nicht vorgenommen.

Im Themenbereich *Potenzial* erreichten die Bauverwaltungen einen unter dem schweizerischen Gesamtdurchschnitt liegenden Wert. Es werden beispielsweise keine Kostenrechnungssysteme eingesetzt, welche bis auf Kostenträger- oder sogar Prozesskostenebene Auskunft erteilen. Die Kostenüberwachung erfolgt im Bereich der Projekte, was allerdings keine direkte Steuerungsgrösse zur internen Organisation ergibt. Mitarbeitende werden in den untersuchten Organisationseinheiten nicht umfassend über Anreizsysteme oder gezielte Trainings zu verstärkter Kundenorientierung angeleitet. Man verlässt sich darauf, dass „jeder weiss, wie er sich zu verhalten hat“. Informationstechnische Hilfsmittel kommen bei den untersuchten Einheiten noch wenig zum Einsatz. So verfügt keine der untersuchten Stellen über eine eigene Homepage auf dem Internet. Workflow-unterstützende Systeme werden ebenfalls noch nicht eingesetzt. Eine Organisationseinheit benutzt ein System, über das die Bauvorhaben rudimentär administriert bzw. geführt werden können. Ein organisationsübergreifender Datenaustausch ist bei keiner untersuchten Einheiten etabliert, teilweise stehen GIS (geographische Informationssysteme) einem weiteren Benutzerkreis offen. CRM-Systeme werden nicht eingesetzt, wobei der Nutzen durchaus gesehen wird. Kundendaten werden auf einfachen Verwaltungssystemen geführt, diese lassen jedoch keine systematischen und strukturierten Auswertungen zu.

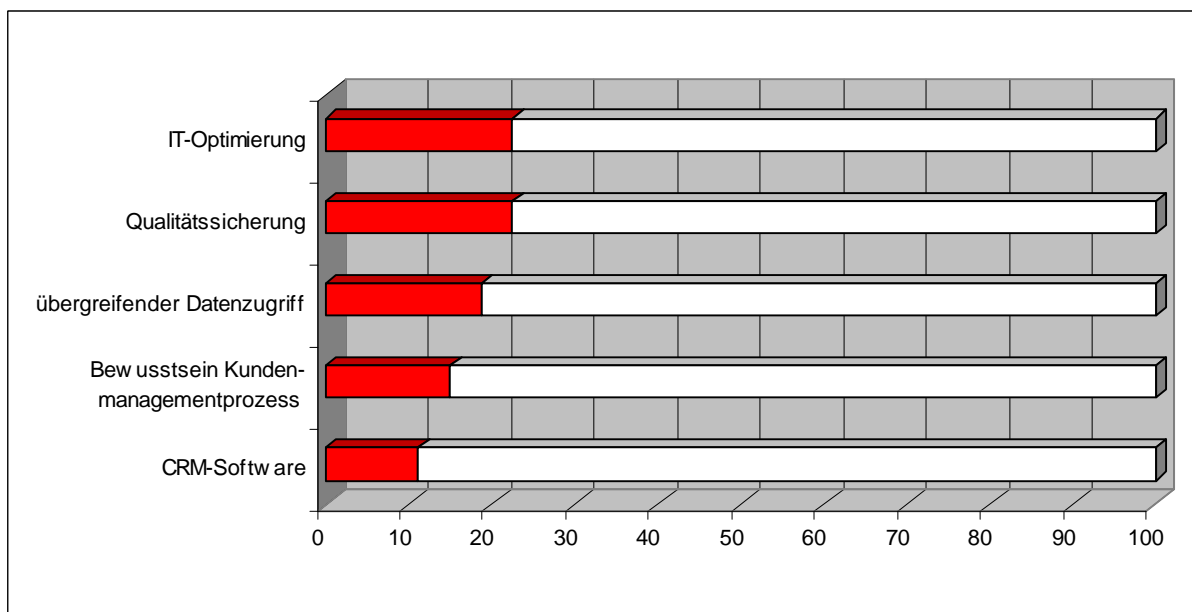
Im Themenbereich *Kundenmanagementprozess* liegen die Bauverwaltungen bei allen Aspekten im Rahmen der Ergebnisse die auch von anderen Verwaltungsbereichen erzielt wurden. Über einen formalisierten und aufgezeichneten *Kundenmanagementprozess* verfügt keine der untersuchten Organisationen. Die Zielgruppenansprache wird nicht aktiv unterstützt, weil davon ausgegangen wird, dass die verschiedenen Kundengruppen wissen, an wen sie sich wenden müssen. Es wird nicht überprüft, ob angebotene Serviceangebote von den Kunden Inanspruch genommen werden und welche Wirkungen mit den Serviceangeboten erreicht werden. Den Kunden stehen die üblichen Zugangskanäle zur Bauverwaltung, Schalter, Telefon, E-Mail etc. zur Verfügung. Bislang stehen keine Mechanismen für die Neukundenbegrüssung bereit. In einer Organisationseinheit werden beispielsweise Informationen vom Steueramt über den Kauf einer Liegenschaft durch eine ausserhalb des Kantons ansässige Person dazu genutzt, die entsprechende Person / Institution auf die Bauvorschriften und deren Einhaltung aufmerksam zu machen (eine Art Begrüssungsverfahren). Als mögliche Beispiele wurden hier jedoch eine Zusammenarbeit mit der Einwohnerkontrolle erwähnt. Die laufende Betreuung erfolgt über die zuständigen Projektleiter, welche auch für die Information über den Stand von Verfahren zuständig sind. Bei der Informationsvermittlung wird grundsätzlich das Prinzip der Holschuld für den Kunden angewendet. Koordinationsaufgaben zwischen verschiedenen Amtsstellen werden von der Bauverwaltung nicht übernommen. Kundendaten werden nicht systematisch für

weitere Auswertungen in Systemen gespeichert, was eine aktive Betreuung beispielsweise über ein laufendes Bauprojekt hinaus erschwert. Beschwerden werden aufgrund der meist hohen Komplexität eher situativ als standardisiert erledigt. Dies wird aufgrund des Prozesses als im Interesse des Kunden liegend angesehen. Verprellte Kunden können nicht erfasst werden, wenn sie sich nicht von selbst zu erkennen geben. Man achtet jedoch darauf, dass ein möglichst positives Image aufgebaut und gehalten werden kann. Ein Qualitätssicherungssystem für den Kundenmanagement-Prozess war in keiner der untersuchten Baubehörden eingesetzt. Die QS konzentriert sich auf die baunahen Bereiche.

### 2.5.2 Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis

Für die Bauverwaltungen ergibt sich nach Auswertung der Ergebnisse, dass sie in allen Themenbereichen über weiteres Entwicklungspotenzial verfügen. Die Führung verfügt eher über technische Spezialisierung. Sie hat ihre Stärken mehr in bauspezifischen als in betriebswirtschaftlichen Themen. Es ist nicht auszuschliessen, dass die Erhebungsmethode, die alleine auf ein Interview pro Organisationseinheit abstellt, einen negativ verstärkenden Effekt hat. Intuitiv werden wohl viele kundennahe Aktivitäten durchgeführt, welche nicht als solche erkannt wurden, und in den Interviews aufgrund der verwendeten Terminologie und Rhetorik nur beschränkt aufgezeigt wurden. Ein weiterer Grund kann in der Problematik der Beurteilung von Kundenorientierung bei kleinen Organisationen liegen. Hier stellt sich bei der Beurteilung von kundenorientierten Massnahmen oftmals die Schwierigkeit, dass standardisierte Lösungen gegebenenfalls einen schwer zu beurteilenden Mehrwert schaffen, da bei kleinen Organisationen weniger Koordinationsprobleme anfallen und zahlreiche informelle Beziehungen bestehen. Auch hier ist eine übermässige negative Beeinflussung der Ergebnisse nicht auszuschliessen.

Als Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial wurden bei den Bauverwaltungen die in Abbildung 8 dargestellten identifiziert. Dabei zeigen sich einige Themenfelder, die bei anderen untersuchten Verwaltungsbereichen weiter fortgeschritten zu sein scheinen.



**Abbildung 8: Bauverwaltung - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial**

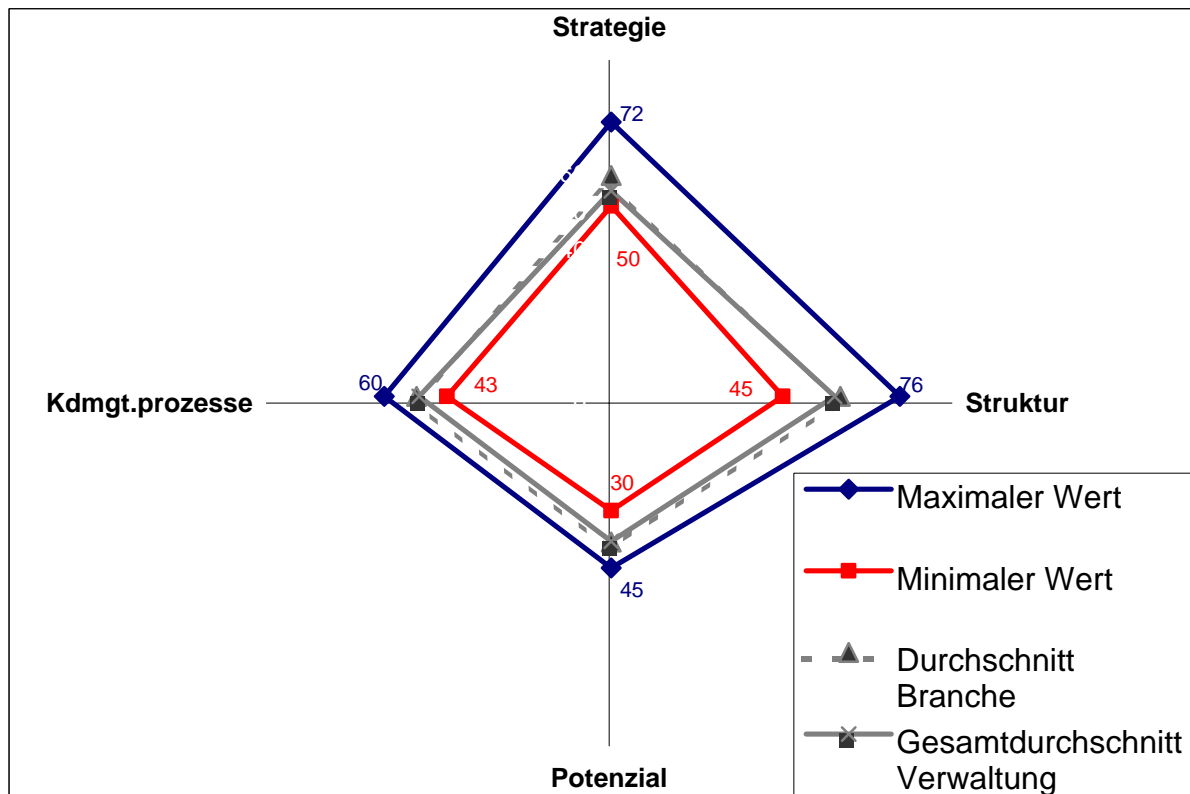
Das Bewusstsein für den Kundenmanagementprozess ist bei den untersuchten Bauverwaltungen noch eher gering ausgeprägt. Ein erster Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung kundenorientierter Leistungserbringung liegt daher zunächst in der verstärkten Auseinandersetzung mit diesem Prozess. Durch diese Fokussierung kann ein Richtungswechsel von Administrieren zu umfassender Kundenbetreuung eingeleitet werden. In diesem Zusammenhang ist auch der Aspekt der Qualitätssicherung zu sehen, da dieser auf einem bestehenden Kundenmanagementprozess aufbaut.

Die anderen drei aufgeführten Aspekte beziehen sich alle auf informationstechnologische Belange. Während CRM-Software und organisationsübergreifender Datenaustausch bei allen untersuchten Verwaltungseinheiten bis auf einzelne Ausnahmen nicht bzw. kaum Anwendung finden, scheint bei den Bauverwaltungen im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen weiteres Optimierungspotenzial im Rahmen der Informatisierung der Leistungsprozesse und der Schnittstellen zum Kunden zu bestehen. Eine Umsetzung dieser Anliegen wird von Kosten-Nutzen-Abschätzungen und zukünftigen finanziellen Möglichkeiten abhängen.

## 2.6 Verwaltungsbereich Einwohnerwesen

### 2.6.1 Ergebnisse

Insgesamt wurden fünf Einwohnerämter (Einwohnerkontrollen) aus mittelgrossen bis grossen Städten befragt. Die Mitarbeiterzahl der untersuchten Einheiten lag zwischen drei und zehn Stellen. Die durchschnittlichen Ergebnisse der Einwohnerämter stimmen in allen Themenbereichen weitgehend mit dem gesamtschweizerischen Durchschnitt überein.



**Abbildung 9: Vergleich Einwohnerwesen vs. Schweiz**

Im Themenbereich *Strategie* zeigte sich, dass die meisten untersuchten Einwohnerämter eine Kundensegmentierung vornehmen. Das Spektrum reicht dabei von einer Ableitung aus dem gesetzlichen Auftrag bis hin zu Segmentierungen, die durch spezielle Befragungen erhoben wurden. Die Wirkung der Leistungserbringung ist überall klar aufgezeigt worden und ist zum Teil in Leitbildern festgehalten. Konkrete Vorstellungen über legitime Kundenansprüche bestehen in allen untersuchten Organisationseinheiten, wobei bei der Kommunikation nach aussen (erst) reaktiv vorgegangen wird. Zur Erfassung der Kundenerwartung und -zufriedenheit wurden einmalige und laufende Umfragen durchgeführt. Ca. die Hälfte der untersuchten Organisationen stellt auf Feedbacks am Schalter und Beschwerden ab.

Im Bereich *Struktur* finden sich die grössten Abweichungen zwischen den Einzelergebnissen der untersuchten Einwohnerämter vor. In Bezug auf die Organisationsstruktur gilt bei allen untersuchten Einheiten, dass alle MitarbeiterInnen - insbesondere diejenigen am Schalter - jegliche Anfragen und Aufgaben entgegennehmen und erledigen können (Rundumbedienung). Im Weiteren sind implizit definierte Serviceangebote pro Kundensegment bekannt, jedoch nicht formell beschrieben. So werden z.B. für immobile Menschen auch Hausbesuche angeboten. Wegen der verhältnismässig kleinen

Organisationsstrukturen (3-10 Mitarbeitende) wurde bisher - bis auf eine Ausnahme - auf eine stufenbezogene Definition von Kundenmanagement-Zielen verzichtet und deren Potenzial auch als gering eingestuft. Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zur Entwicklung und Umsetzung des Kundenmanagements werden beim Amtsleiter angesiedelt. Eine systematische Festlegung von Leistungsstandards wurde in keiner der untersuchten Organisationen angetroffen. Interne Leistungsstandards, z.B. wie lange ein Telefon maximal klingeln darf, welche Öffnungszeiten einzuhalten sind, wie lange ein Dossier maximal bearbeitet werden darf sind überall bekannt und kommuniziert. Nach aussen zu den Kunden wird überall sehr zurückhaltend mit der Kommunikation von Leistungsstandards umgegangen. Eine eigentliche Kapazitätsplanung wird nicht vorgenommen. In einer Einwohnerkontrolle werden beispielsweise über das Ticketsystem die durchschnittlichen Wartezeiten in der Schalterhalle gemessen und im Bedarfsfall entsprechende Massnahmen bei der Einsatzplanung umgesetzt. Für Zeiten von Auslastungsspitzen wie Umzugstermine, Wahlen oder Abstimmungen sehen alle Organisationen Auffangmechanismen vor. Diese beschränken sich jedoch auf ein Minimum, da die personellen Möglichkeiten beschränkt sind.

Im Themenbereich *Potenzial* zeigen sich ähnliche Ergebnisse wie bei anderen Verwaltungsbereichen. Kostenrechnungssysteme haben noch eine sehr untergeordnete Bedeutung. Eine Einwohnerkontrolle gab an, überhaupt keine Kostenrechnungssysteme einzusetzen. Die anderen haben zwar verschiedene Systeme im Einsatz, welche teilweise bis auf Stufe Kostenträger geführt werden. Eine kundenbezogene Prozesskostenrechnung ist jedoch noch nirgends umgesetzt. In allen Organisationen wurden mehr oder weniger gezielte Schulungsmassnahmen (Sprachen, Verhalten, fachspezifische Weiterbildungen und Personalauswahl) als Grundlage für die Förderung des kundenorientierten Verhaltens angeführt. Im Weiteren stehen vereinzelt monetäre Anreizmöglichkeiten zur Verfügung, wenn Mitarbeitende ausserordentliche Leistungen Kunden gegenüber erbracht haben. Die Potenziale der IT - insbesondere neuerer Technologien zur Unterstützung von Workflows, Dokumentenverwaltung, Wissensdatenbanken etc. - werden spärlich bis gar nicht genutzt, wobei in einem Teil der untersuchten Ämter Bestrebungen unternommen und Projekte aufgesetzt wurden. Allen Ämtern steht eine übergeordnete IT-Abteilung zur Verfügung, diese wird jedoch eher noch als reaktiver Leistungserbringer betrachtet. Neue Projekte wie die Anbindung an das Internet oder Intranet werden eher zögerlich in Angriff genommen. Der übergreifende Datenaustausch wird nicht aktiv praktiziert, obschon einzelne Organisationen Zugriff auf andere Systeme hätten. Der Nutzen eines solchen Datenaustausches wird nicht gesehen. Eine spezielle Software zur Kundenverwaltung im Sinne von CRM-Software wird nicht eingesetzt.

Der Hauptfokus im Bereich des *Kundenmanagementprozesses* liegt bei den Einwohnerämtern in der persönliche Betreuung am Schalter. Das systematisierte Bewusstsein für den Kundenmanagementprozess ist in keiner der interviewten Organisationen erkennbar. Jedoch werden Aktivitäten aus diesem Prozesskreislauf „intuitiv“ und mit grossem Engagement wahrgenommen. Serviceangebote werden unterschiedlich stark kommuniziert und zum Teil auch ausgewertet. Dem unkomplizierten Zugang zu den Einwohnerämtern wird eine hohe Bedeutung beigemessen, wobei die verwaltungsüblichen Kanäle zur Verfügung stehen. Die Informationsbedürfnisse der Kunden sind mehrheitlich bekannt. Entsprechende Informationen werden zum Teil nach dem Hol- aber auch nach dem Bringprinzip abgegeben. Begrüssungsverfahren in Form von Begrüssungsschreiben werden überall eingesetzt, zusätzliche Leistungen wie z.B. Begrüssungsapéro finden sich vereinzelt. Eine aktive Informationspolitik zum Stand von Verfahren findet in der Regel nur bei Verzögerungen statt. Verfahrensbezogene Kundeninformationen werden gesammelt und stehen allen Mitarbeitern zur Verfügung. Viele Informationen der Kunden werden aufgenommen und direkt bearbeitet, ohne sie in eine Art Wissensmanagement einfliessen zu lassen, über welches zukünftig aktiv Massnahmen im

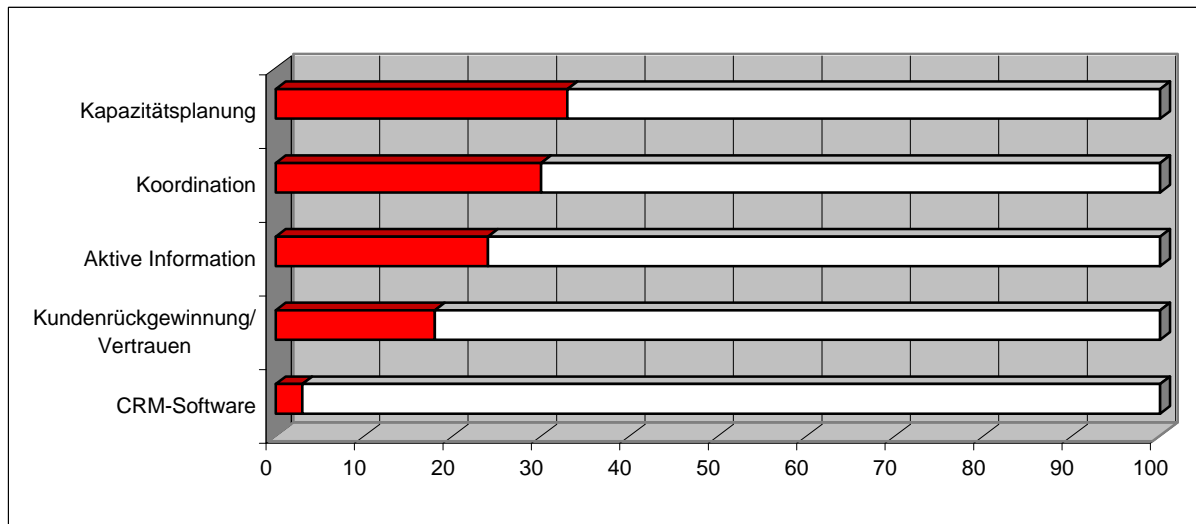
Voraus aufgesetzt resp. umgesetzt werden könnten. Eine Koordination mit anderen Verwaltungsstellen, mit denen Kunden in Kontakt stehen, findet nur vereinzelt, z.B. mit Arbeitsämtern oder Betreuungsämtern, aber nicht systematisch statt, wobei auch kein Nutzen in einer vermehrten Koordination gesehen wird. Kunden werden bei der Geltendmachung von Anliegen durchwegs unterstützt, wobei das Ausmass in das Ermessen des Sachbearbeiters gestellt ist und eine Unterstützung vorwiegend bei bestimmten Kundengruppen, wie z.B. Ausländern oder älteren Leuten stattfindet. Zur Behandlung von Reklamationen gibt es bei allen untersuchten Einwohnerämtern vorgesehene Abläufe, wobei in der Regel nicht von einem eigentlichen Reklamationsmanagement gesprochen wird. Massnahmen werden im Einzelfall abgewogen. Überlegungen zur Nutzung der Beschwerdesituation als Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit spielen keine explizite Rolle. Bei verprellten Kunden bestehen keine Mechanismen zur Erfassung. Meist wird über das Gespräch und teils über „Wiedergutmachungsgeschenke“ gearbeitet. Qualitätssicherungsmassnahmen sind in allen untersuchten Einheiten eingeführt, wenn auch noch nicht im Rahmen eines umfassenden Qualitätssicherungssystems und bezogen auf den Kundenmanagementprozess. Qualitätsmanagement der Kundenmanagementprozesse, Reklamationsbehandlung etc. werden in Teamsitzungen traktandiert und regelmässig behandelt.

### **2.6.2 Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis**

Bei den untersuchten Einwohnerämtern fiel als Besonderheit auf, dass es sich durchwegs um Einheiten handelt, die eine eher geringe Anzahl Mitarbeiter (3-10 Personen) und eine kleine Führungsspanne aufweisen. Einige Massnahmen, die in grösseren Organisationen einer Formalisierung bedürfen, können in kleinen Organisationen auf informellem Wege und direktem Kontakt erledigt werden; eine Formalisierung würde zum Teil über die Bedürfnisse und Ziele hinausgehen.

Die Einwohnerämter handeln heute noch mehrheitlich über direkten und persönlichen Kundenkontakt am Schalter. Bei allen interviewten Einwohnerämtern wurde das Bewusstsein deutlich, dass sie eine prägende Stellung bei der Imagebildung der Verwaltung einnehmen und daher eine hohe Kundenzufriedenheit anstreben. Die vermehrte Nutzung von anderen Kanälen, insbesondere elektronischen Medien, wird bislang noch wenig genutzt und auch noch mit einiger Zurückhaltung bewertet.

Bei den in Abbildung 10 dargestellten Aspekten mit Entwicklungspotenzial fällt im Vergleich zu anderen untersuchten Verwaltungsbereichen insbesondere der Aspekt der Kapazitätsplanung zur Einhaltung und Sicherstellung von definierten Leistungsstandards auf. Wie schon geschildert, nehmen die meisten Einwohnerämter keine detaillierte Kapazitätsplanung vor. Angesichts der geringen Auslastungsschwankungen und mehr oder weniger statischen personellen Ressourcen wird hier wenig Spielraum und damit Nutzen gesehen. In diesem Zusammenhang ist zu beachten, dass die Mehrheit der untersuchten Einwohnerämter noch wenig mit prozessorientierten Massnahmen arbeiten. Erst in einer untersuchten Organisationseinheit wurde kürzlich damit begonnen. Mit der Einführung einer prozessorientierten Betrachtung können Ressourcen in Bezug zu Prozessen gesetzt werden und eine verfeinerte Steuerung und Zielerreichung sichergestellt werden.

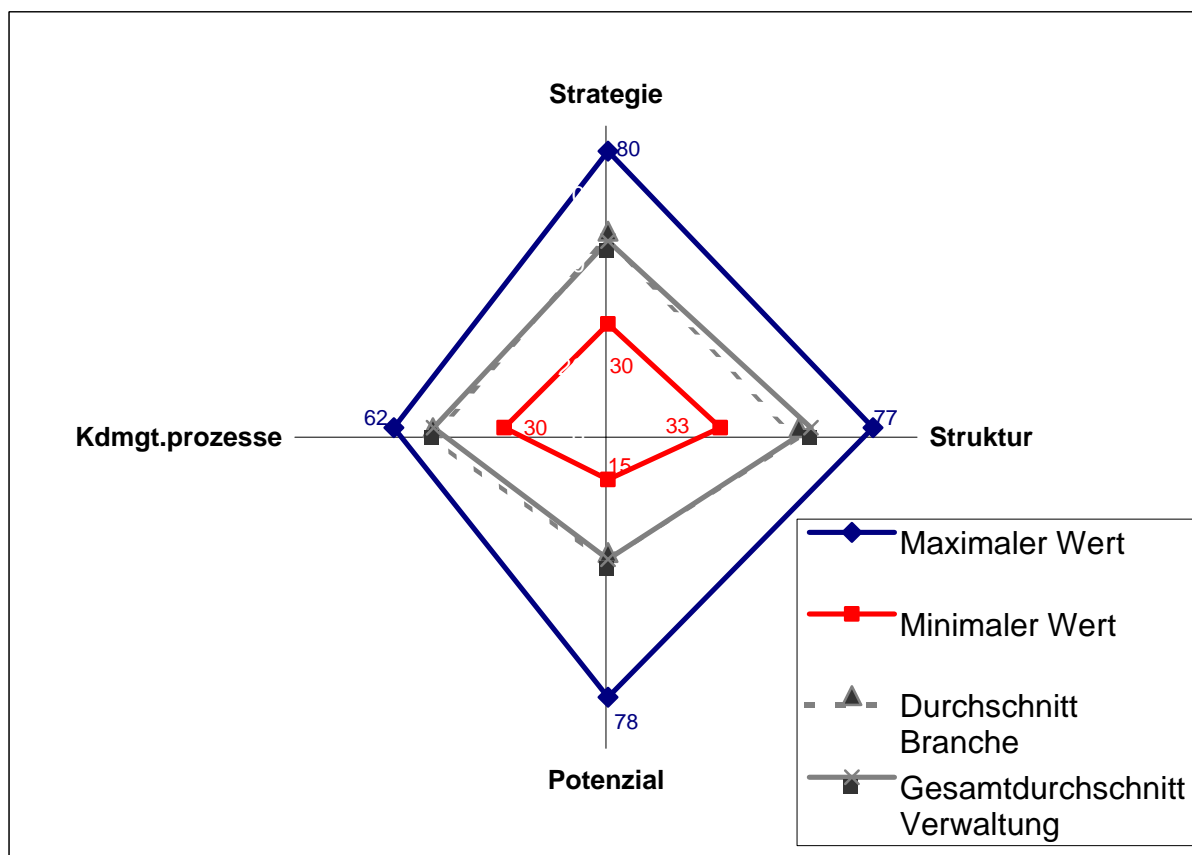


**Abbildung 10:** *Einwohnerwesen - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial*

## 2.7 Verwaltungsbereich Schulen

### 2.7.1 Ergebnisse

Insgesamt wurden neun Schulen aus den Sparten Berufsschulen (3), Gymnasien/Kantonsschulen (4) und Grundschulen (2) in die Studie einbezogen. Die ersten beiden Schultypen verfügen über professionelle, vollamtliche Schulverwaltungen, in den Grund-/Primarschulen wird die Funktion der Schulverwaltung in Teilzeit- resp. Milizarbeit geleistet. Die untersuchten Schulen liegen gesamthaft in allen Themenbereichen im schweizerischen Durchschnitt. Auffallend an Abbildung 11 ist die grosse Streuung der Resultate innerhalb des Verwaltungsbereiches Schule. Dies bedeutet, dass im Einzelfall einer konkreten Schule deutliche Abweichungen vom Durchschnittswert nach oben oder unten anzutreffen sind und kaum von einem „branchenüblichen“ Umsetzungsstand gesprochen werden kann.



**Abbildung 11: Vergleich Schulen vs. Schweiz**

Im Untersuchungsbereich *Strategie* wurde deutlich, dass die Kundenterminologie im Schulwesen nicht durchweg für angebracht eingestuft wird und nicht überall zum Einsatz kommt. Dennoch ist in allen untersuchten Schulen - vor allem bei den Gymnasien und Berufsschulen - eine Kundensegmentierung erkennbar. In fast allen Schulorganisationen existieren Leitbilder, welche partnerschaftlich zwischen Behörde, Schulleitung und Lehrerschaft erarbeitet und abgestimmt wurden. Die darin beschriebenen Wirkungsziele werden aktiv einem breiten Kreis bekannt gemacht, der allerdings nur schwierig gemessen werden kann. Im Gestaltungsspielraum für Kundenorientierung bestehen unterschiedlich konkrete, mehrheitlich aber eher vage Vorstellungen. Kundenbefragungen werden nur vereinzelt oder von einzelnen Lehrern, bezogen auf ihre Klassen, durchgeführt. Einzelne Organisationen erheben zwar

bereits entsprechende Daten, jedoch ist noch wenig Systematik und Regelmässigkeit erkennbar. Der Nutzen wird mehrheitlich nicht gesehen, da nur ein beschränkter Markt vorhanden ist (u.a. Schulobligatorium).

Im Bereich *Struktur* liegen die Schulen leicht unter dem Durchschnitt aller untersuchten Organisationen, wobei sie vor allem bei den Aspekten des stufengerechten Zielsystems und der Leistungsstandards tiefer als die anderen Verwaltungsbereiche abschneiden. Die organisatorische Abstimmung auf spezifische Kundensegmente erfolgt tendenziell aus dem bestehenden, etablierten Leistungsangebot heraus und wird nicht regelmässig hinterfragt und neu erarbeitet. Einige Schulverwaltungen nahmen Bezug auf die verhältnismässig engen Vorgaben durch die Bildungsdirektionen. In den Befragungen wurde unterschieden nach aussengerichteten Strukturen (zu „externen Kunden“ wie Schüler, Eltern, Lehrbetriebe etc.) und nach innengerichteten Strukturen (zu Lehrer, Behörden, Hauswartung etc.). Grundsätzlich sehen sich die Schulleitungen eher als interne Dienstleister, welche vor allem die Lehrerschaft sowie den reibungslosen Schulunterricht unterstützen. Die Organisationen sind nicht dahingehend aufgebaut worden, dass von einer systematischen Kundenorientierung zu Schülern, Eltern, Lehrbetrieben, Interessengruppen etc. gesprochen werden kann. Dadurch, dass die Schulleitungen eher kleine Organisationen haben, existieren keine expliziten Zielvereinbarungen in Bezug auf das Kundenmanagement. Jedoch werden in Absprache mit den internen Zielgruppen verschiedenste Massnahmen definiert und umgesetzt, welche die Aussenwirkung positiv zu beeinflussen helfen. Die konkreten diesbezüglichen Massnahmen werden zusammen mit den Schulleitungen und den Abteilungs- resp. Bereichsleitern festgelegt und punktuell überprüft. Klare Regelungen und die stufengerechte Weitergabe von entsprechenden Verantwortlichkeiten waren grundsätzlich nicht erkennbar. Leistungsstandards beschränken sich im Wesentlichen auf diejenigen, welche in allen untersuchten Verwaltungsbereichen anzutreffen waren wie beispielsweise maximale Telefonwartezeiten, interne Durchlaufzeit von Dossiers etc. Die Kapazitätsplanungen lehnen sich generell an den Lehrplan an und unterliegen keinen stärkeren Schwankungen.

Im Themenkomplex *Potenzial* ist eine sehr grosse Streuung der Resultate erkennbar. Die Ressourcen Mensch und IT werden zwar intensiv eingesetzt, jedoch eher in einem reaktiv-administrativen als in einem aktiven, das Kundenmanagement unterstützenden Sinne. Kostenrechnungssysteme stehen nur gerade in zwei Schulverwaltungen im Einsatz, wobei diese vor allem zur Gegenüberstellung / Kontrolle von Ein- und Ausgaben vs. Budget sowie zur Produktkostendarstellung eingesetzt werden. In den anderen Schulverwaltungen stehen allenfalls datenbank- resp. tabellenbasierte Systeme zur Überwachung von Ein- und Ausgaben vs. Budget im Einsatz. Ein organisationsübergreifender Datenaustausch und -zugriff auf technologischer Basis findet nicht statt. Spezialisierte Softwareprodukte zur kundenorientierten Verwaltung von Personendaten werden bisher in keiner der interviewten Schulen eingesetzt. Mögliche Nutzenpotenziale von solchen CRM-Softwaretools werden eher skeptisch bewertet und beurteilt. Auffallend ist, dass die Schulen trotz limitierter (finanzieller) Mittel bemüht sind, attraktive IT-Infrastrukturen für die Schüler bereitzustellen. Die Betreuung dieser Infrastruktur erfolgt vorwiegend durch Lehrer oder Schüler. Externe Spezialisten werden tendenziell nur bei „unlösbaren“ Problemen beigezogen. Um Mitarbeiter zu kundenorientierter Leistung zu motivieren werden nur beschränkt Anreizmechanismen eingesetzt, da einerseits die Messung von überdurchschnittlichen Leistungen als problematisch erkannt wird und andererseits nur eingeschränkte Mittel zur Verfügung stehen. Jedoch wurde in den meisten Schulen darauf hingewiesen, dass der Austausch unter den Lehrkräften sowie unter den Schulleitungen aktiv betrieben wird, insbesondere um positive Erfahrungen einem breiteren Kreis zugänglich zu machen.

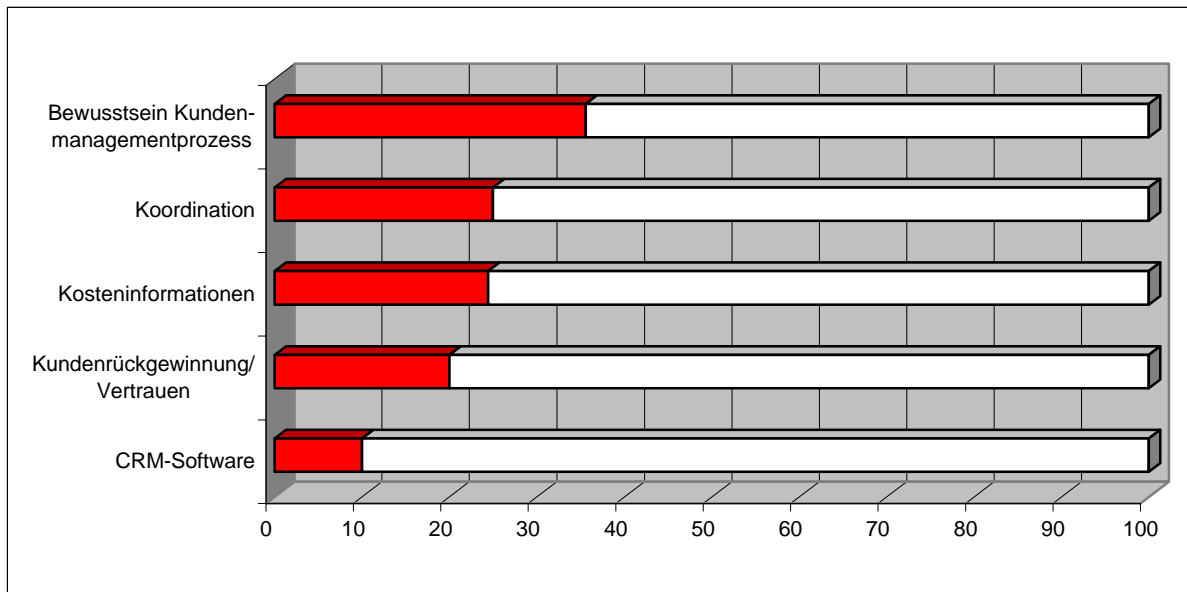
Der *Kundenmanagementprozess* liegt im Gesamtdurchschnitt aller untersuchten Bereiche. Innerhalb der Schulen ist in diesem Bereich die kleinste Resultatesteuerung erkennbar. Jedoch wurde deutlich, dass die Schulen mehrheitlich noch keinen eigentlichen etablierten Kundenmanagementprozess pflegen, wie er dieser Studie zugrunde liegt.<sup>13</sup> Zur Zielgruppenansprache gilt zu sagen, dass sich die öffentlichen Schulen als Monopolisten nicht mit der Gewinnung neuer Kunden auseinandersetzen müssen. Einzelne Institute versuchen mit einem mehr oder weniger breit gestreuten Weiterbildungsangebot vermehrt Neukunden zu gewinnen. Zielgruppenspezifische Serviceangebote wie Förderunterricht, Beratungsangebote, Events etc. werden angeboten. Eine Überprüfung der Inanspruchnahme erfolgt teilweise, die Rückkoppelung der festgestellten Wirkungen ist teils nicht direkt sichergestellt. Als Hauptzugangs- und Kontaktkanal zur Schule fungieren die Lehrer. Einige Schulen betreiben eine Homepage, wobei darauf tendenziell statische Informationen abrufbar sind und weniger ein prozessorientierter Zugang zur jeweiligen Schule geboten wird. Begrüßungsverfahren im engeren Sinne sind noch nicht etabliert. Die Kontakte beschränken sich in der Regel auf das Schulzimmer und vereinzelt auf das Verteilen von Schulprogrammen an neue Schüler zu Schuljahresbeginn. Die Betreuung der Kunden findet einerseits über die Klassenlehrer, andererseits im Austausch zwischen Lehrkörper und Schulleitung statt. Das dezentralisierte Betreuungsverhältnis spiegelt sich auch bei Aspekten der aktiven Informationsweitergabe, der Unterstützung bei Anliegen und der Kommunikation von Serviceleistungen weitgehend wieder. In den meisten untersuchten Schulen finden sich keine standardisierten Vorgehensweisen, es wird meist auf den direkten Kontakt der Lehrerschaft zu den Schülern bzw. auch Eltern abgestellt. Koordinationsaufgaben zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten werden von der Schulleitung relativ selten wahrgenommen. Kundendaten werden zwar gespeichert, allerdings nicht in Bezug auf weitere Kundenmanagementaktivitäten ausgewertet. Auf schriftliche Reklamationen wird grundsätzlich immer schriftlich reagiert. In einzelnen Instituten wurde im Rahmen von ISO-Zertifizierung oder anderen Qualitätsmanagementprogrammen besonderes Augenmerk auf das Beschwerdemanagement gelegt. Der Kundenrückgewinnung wird eine sehr kleine Priorität zugeordnet. Dies liegt vermutlich am grossen Teil von „Pflichtkunden“, welche öffentliche Schulen haben. Ein strukturierter und standardisierter Qualitätssicherungszyklus über den Kundenmanagement-Prozess wird noch in keiner der untersuchten Organisationen eingesetzt.

### **2.7.2 Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis**

Insgesamt war festzustellen, dass bei den untersuchten Schultypen sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen anzutreffen waren, die Einfluss auf die Gestaltung der Organisation im Allgemeinen, aber auch hinsichtlich spezifischer Kundenmanagementaspekte nach sich ziehen. So war bei ländlichen Grundschulen in der Regel eine recht kleine Organisationsgrösse und eine grössere Nähe zu bestimmten Kundengruppen wie z.B. Eltern zu spüren, als bei städtischen Berufsschulen oder Gymnasien. Ferner zeigte sich, dass sich zumindest die Berufsschulen in Teilbereichen (vor allem im Weiterbildungsbereich) Konkurrenzverhältnissen ausgesetzt sehen und - in diesen Teilbereichen - die Notwendigkeit von Kundenmanagement höher einstufen als Schulen, die in obligatorischen, monopolistisch organisierten Schulzweigen arbeiten. Im Vergleich mit anderen untersuchten Verwaltungsbereichen fiel bei den Schulen die spezifische Kundenbetreuungssituation auf. Die Schule steht in der Regel in mehrjährigem, stetigem Kontakt zu ihren Schülern und verfolgt ein klar vorgegebenes Erziehungs- und Ausbildungsziel. Demgegenüber ist der Kontakt bei den meisten anderen untersuchten Verwaltungsbereichen transaktions- bzw. projektorientiert und weniger konstant.

---

<sup>13</sup> vgl. Abbildung 2



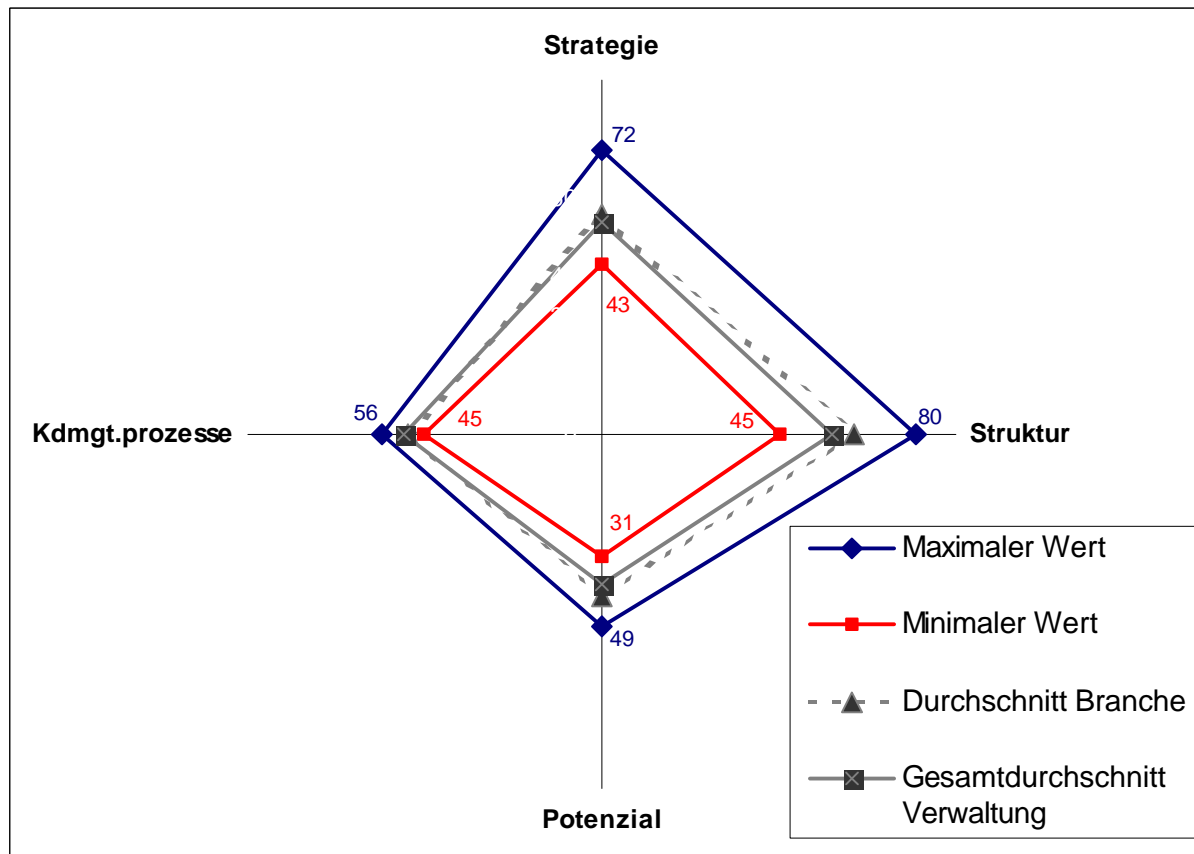
**Abbildung 12: Schulen - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial**

Die Bereiche mit dem grössten Entwicklungspotenzial bei den Schulen sind in Abbildung 12 dargestellt. Es handelt sich durchwegs um Aspekte des Kundenmanagements, die auch bei anderen Verwaltungsbereichen eher weniger entwickelt sind. Die aufgeführten Entwicklungsbereiche sind bei allen untersuchten Schulen relativ gering ausgeprägt, d.h. sie weisen eine geringe Streuung auf.

## 2.8 Verwaltungsbereich Ausgleichskassen

### 2.8.1 Ergebnisse

Im Verwaltungsbereich der Ausgleichskassen wurden sechs kantonale Ausgleichskassen resp. Sozialversicherungsanstalten interviewt. Die Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten erzielten insgesamt und in den einzelnen Themenbereichen Werte leicht über dem schweizerischen Durchschnitt.



**Abbildung 13: Vergleich Ausgleichskassen vs. Schweiz**

Im Themenbereich *Strategie* wurde festgestellt, dass die Kundensegmentierung bei allen befragten Organisationseinheiten etabliert und mehr oder weniger gefestigt ist. Ebenfalls bestehen in allen Organisationen recht klare Vorstellungen über die verfolgten Ziele, welche zum Teil explizit in strategischen Planungspapieren festgehalten und operationalisiert sind, andernorts eher in Leitbildern dokumentiert sind. Der Gestaltungsspielraum von Kundenorientierung ist bei keiner Organisationseinheit explizit umschrieben oder nach aussen veröffentlicht. Allerdings wird eine Interpretation und Konkretisierung innerhalb der Organisation in Mitarbeitergesprächen und Weiterbildungen vorgenommen. Zur Erfassung der Kundenzufriedenheit und -erwartung wurden bei einigen Organisationen Kundenbefragungen durchgeführt, andere bauen auf Reaktionen und Rückmeldungen aus dem Leistungsprozess.

Im Themenbereich *Struktur* erzielen die Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten bei der Differenzierung des Serviceangebots, beim Arbeiten mit Standards und bei der Kapazitätsplanung vergleichsweise leicht höhere Ergebnisse als andere Verwaltungseinheiten. Mit einer Ausnahme sind

alle untersuchten Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten funktional gegliedert. In einem Fall wurde eine Gliederung nach drei Kernprozessen implementiert. Bei der Differenzierung des Angebots ergeben sich Differenzierungskriterien teilweise bereits aus dem Gesetz, darüber hinaus werden aber auch eigenständige Zusatzleistungen z.B. für neue Arbeitgeber oder spezifische Leistungsbezüger angeboten. Leistungsstandards werden insbesondere in Bezug auf die Abwicklung sowie auf Liege- und Reaktionszeiten verwendet. Recht breit gestreut sind organisatorische Massnahmen der Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten zur Umsetzung des Kundenmanagements. Diese reichen von der Etablierung eines speziellen Steuerungsausschusses bis zum Arbeiten mit Kundenkarten, mit denen Kundendaten gewonnen und systematisiert werden. Die unterschiedlichen Hierarchieebenen sind dabei verschieden stark involviert. Bei der Kapazitätsplanung reicht die Flexibilisierung von internen Verschiebungen bis hin zum Einsatz von externen Hilfskräften. Ein kleiner Teil der untersuchten Einheiten nimmt noch keine Kapazitätsplanung und einen daraus abgeleiteten Personaleinsatz vor. Massnahmen sind aber in Planung.

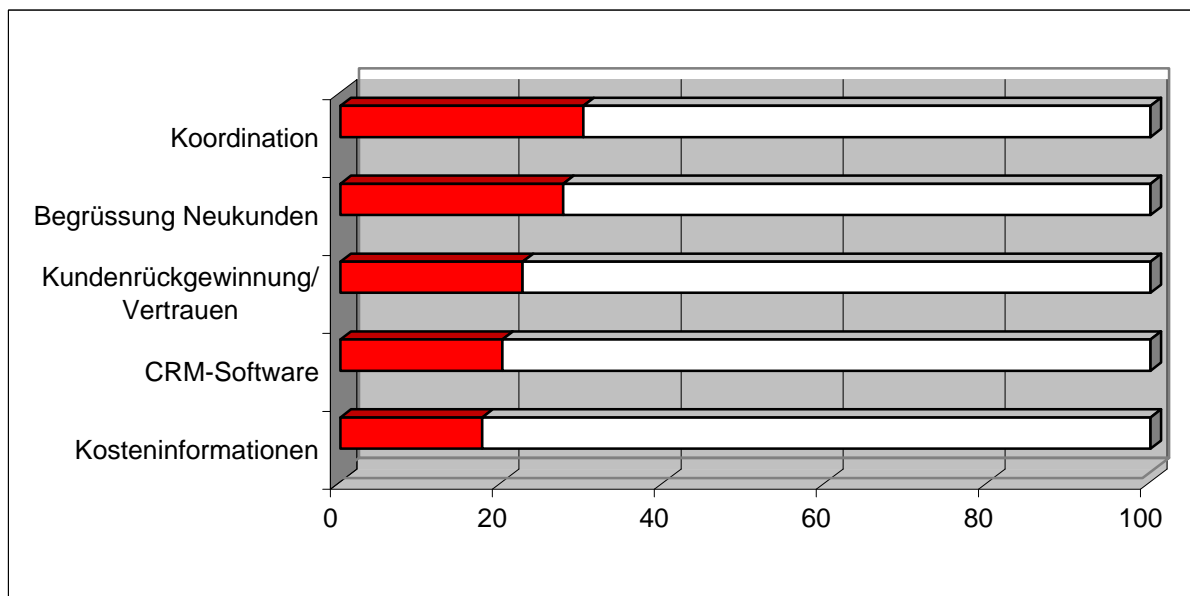
Im Themenbereich *Potenzial* fällt wie bei den anderen Verwaltungsbereichen auf, dass keine kundenmanagementspezifischen Kosteninformationen zur Verfügung stehen - Kostenrechnungssysteme sind bei der Mehrheit der untersuchten Organisationen eingeführt. Auch wird keine spezifische CRM-Software verwendet. Die Einstellung der Mitarbeiter zu kundenorientierter Leistungserbringung wird durch Personalauswahl sowie durch Schulung und Anlässe gefördert, wobei spezifisch marketingorientierte Kurse noch kaum verbreitet sind. Bei der IT-Unterstützung der Kundenanfrage und -betreuungsprozesse nutzen fast alle untersuchten Einheiten eine moderne, schweizweit entwickelte Software (Workflow). Der Datenaustausch mit anderen berechtigten Stellen erfolgt teils bereits elektronisch durch Zugriffsrechte, teils noch auf dem Papierweg.

Der *Kundenmanagementprozess* ist bei den Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten zum Teil bekannt und wird regelmässig überprüft, in der Mehrzahl der untersuchten Organisationen ist nur ein unterbewusstes, fragmentarisches Bewusstsein und Management einzelner Abschnitte des Kundenmanagementprozesses gegeben. Am weitesten entwickelt ist bei den untersuchten Organisationen die Unterstützung der Kunden bei der Geltendmachung und Formulierung von Anliegen sowie das Beschwerdemanagement. Ersteres wurde bei allen interviewten Organisationen durchgängig hoch eingestuft. Zu zweitem bestehen überall feste Abläufe zum Vorgehen und zur Behandlung von Beschwerden, wobei hier wenig Differenzierung zu anderen Verwaltungsbereichen besteht. Das Serviceangebot wird bei allen Organisationen systematisch und umfassend kommuniziert, allerdings fehlen Mechanismen zur Überprüfung der Inanspruchnahme. Um den einfachen Zugang zur Organisation sicherzustellen, bestehen einerseits Zweigstellen auf den Gemeinden, andererseits haben einzelne Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten besondere Massnahmen wie den Umzug an einen zentralen Standort, die Erweiterung der Öffnungszeiten oder die vermehrte Zusammenarbeit mit externen Dritten wie Ärzten und Treuhändern ergriffen. In diesem Zusammenhang ist ebenfalls zu sehen, dass die verschiedenen Kundenkontaktstellen ein eingeschränktes Leistungsangebot im Vergleich zur Zentrale anbieten, wobei z.B. in vereinzelt Kantonen verschiedene Gemeindezweigstellen inzwischen an das zentrale Datensystem angeschlossen wurden und somit eine erhöhte Auskunftsbereitschaft bieten können. Begrüssungsverfahren kommen sehr vereinzelt und dann nur bei der Kundengruppe der Arbeitgeber zum Einsatz. Bei der Betreuung des Kunden wird ebenfalls unterschiedlich verfahren, so kontaktieren einige Einheiten den Kunden nur bei gegebenem Anlass, z.B. bei Fortschritt im Verfahren, andere hingegen haben Intervalle festgelegt, in denen der Kunde unabhängig vom Verfahrensfortschritt kontaktiert wird und über den Stand seines Verfahrens informiert wird. Dies wird insbesondere bei Verfahren angewandt, die sich über mehrere Monate oder sogar Jahre hinausziehen können. Eine Koordination mit anderen Verwaltungsstellen zur

Betreuung gemeinsamer Kunden wird nur vereinzelt vorgenommen. Oft beschränkt sich die Koordination auf den Datenaustausch wie z.B. zwischen Sozialversicherungsanstalt und Steuerverwaltung. Auch wenn Mechanismen zum Beschwerdemanagement installiert sind, finden sich keine Massnahmen zur Identifizierung von verprellten Kunden. Hinsichtlich der Qualitätssicherung der Kundenmanagementprozesse weichen die Entwicklungsgrade in den untersuchten Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten voneinander ab. Während die einen fest definierte Verbesserungsprozesse und TQM-Massnahmen anwenden, fehlen eigentliche Qualitätssicherungsmassnahmen in anderen Organisationen noch.

### 2.8.2 Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis

Ähnlich wie bei den Steuerverwaltungen handelt es sich bei den Leistungen der Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten um Massenleistungen, d.h. es muss ein relativ grosses und homogenes Transaktionsvolumen bewältigt werden. Erwartungsgemäss sind die Ausgleichskassen und Sozialversicherungsanstalten im Einsatz von IT recht weit. Aspekte mit grossem Entwicklungspotenzial im Verwaltungsbereich der Ausgleichskassen sind in Abbildung 14 zusammengestellt.

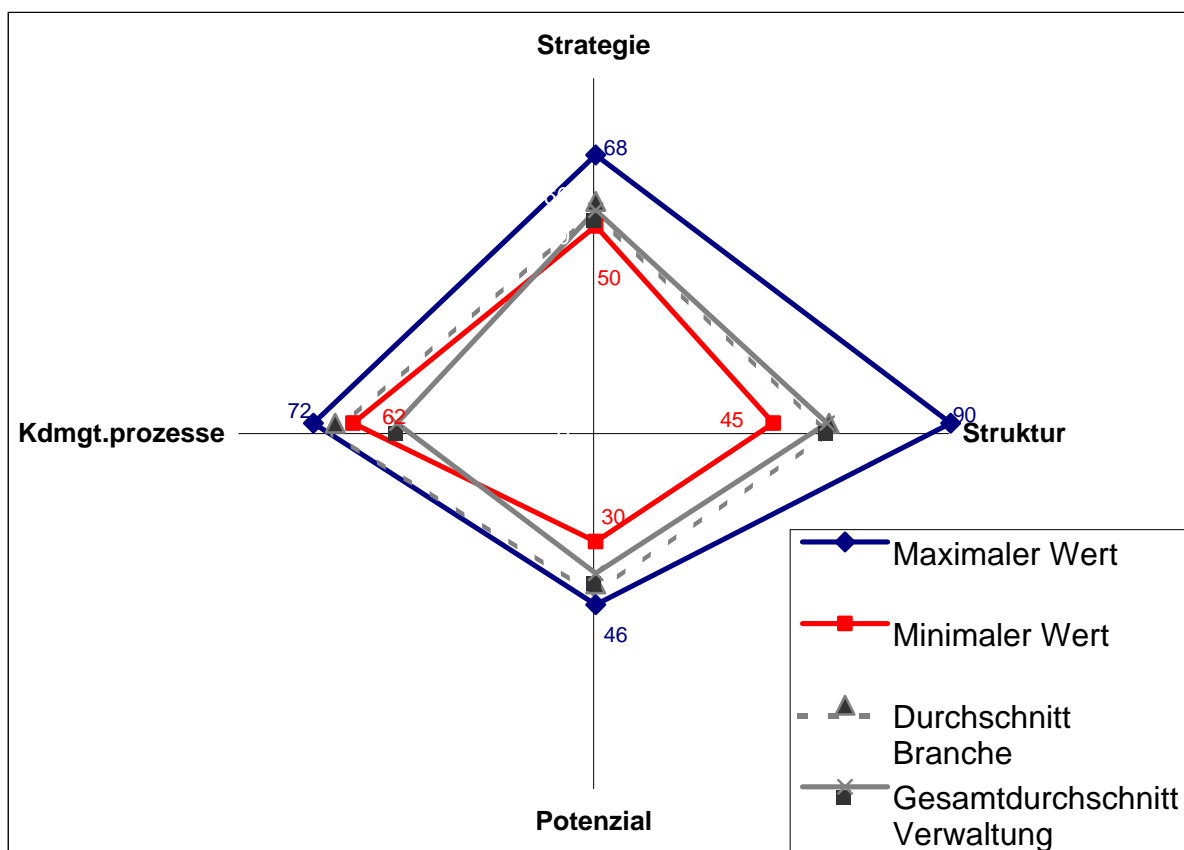


**Abbildung 14:** Ausgleichskassen - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial

## 2.9 Verwaltungsbereich Wirtschaftsförderung

### 2.9.1 Ergebnisse

Der Verwaltungsbereich der Wirtschaftsförderungen hat im schweizerischen Vergleich insgesamt mit dem besten Durchschnittsresultat abgeschnitten. In den einzelnen Themenbereichen lagen die Wirtschaftsförderungen in allen vier Bereichen im oder über dem Durchschnitt. Im Themenbereich des Kundenmanagementprozesses erreichten sie den höchsten Wert aller Verwaltungsbereiche (66). Das gute Abschneiden in diesem Themenbereich ist aufgrund der stärkeren Gewichtung im Vergleich zu den anderen drei Themenbereichen weitgehend für das relativ bessere Gesamtergebnis der Wirtschaftsförderungen verantwortlich. Eine nennenswerte Streuung fand sich lediglich im Themenbereich Struktur, in den anderen Themenbereichen erzielten die befragten Einheiten relativ einheitliche Resultate. Für die Untersuchung wurden insgesamt vier - drei kantonale und eine kommunale - Wirtschaftsförderungen interviewt.



**Abbildung 15: Vergleich Wirtschaftsförderung vs. Schweiz**

Im Themenbereich *Strategie* zeigte sich, dass die Wirtschaftsförderer eine Segmentierung ihrer Kundengruppen vornehmen. Wirkungen, die bei den Kundengruppen erzielt werden sollen, sind bekannt und werden teils auch gemessen. Ebenfalls sind die Handlungsspielräume für die Kundenorientierung bei den interviewten Organisationen recht klar abgegrenzt, allerdings nicht formell festgehalten. Im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen nutzen die Wirtschaftsförderungen relativ einseitige Methoden der Erfassung der Kundenzufriedenheit und -erwartung. Meistens werden persönliche Feedbacks eingeholt.

Im Themenbereich *Struktur* wurde mehrmals (aktiv) der Einfluss der Organisationsgrösse auf die Ausgestaltung einzelner hier untersuchter Aspekte deutlich. In diesem Themenbereich liegt eine grosse Streuung der Einzelergebnisse vor. Kundenorientierte Organisationsstrukturen, stufengerechte Zielsetzungen und organisatorische Massnahmen zur Förderung der Kundenorientierung sind schon aufgrund der kleinen Organisationsgrösse weitgehend gegeben. So ist ein hierarchiegerechtes Herunterbrechen der Ziele oder die Garantie eines Ansprechpartners für den Kunden quasi dadurch gewährleistet, dass nur ein oder zwei Mitarbeiter in der Organisation zur Verfügung stehen. Die Wirtschaftsförderungen differenzieren ihre Leistungen nach verschiedenen Kundensegmenten, wobei auch hier kaum formal festgehaltene Richtlinien bestehen. Ebenfalls bestehen Standards zu Bearbeitungs- und Reaktionszeiten, die teilweise auch systematisch an den Kunden kommuniziert werden. Kapazitätsplanungen werden selten gemacht, da die Ressourcen vorgegeben sind und die Leistungen grossenteils unvorhergesehen angefragt werden.

Im Themenbereich *Potenzial* bestehen bei den Wirtschaftsförderungen - mit einer Ausnahme - ähnliche Massnahmen und Umsetzungsgrade wie in den anderen Verwaltungsbereichen. Kostenrechnungssysteme sind (noch) nicht im Einsatz. Anreizsysteme zu kundenorientierter Leistungserbringung werden relativ systematisch über Mitarbeiter-Feedback und Schulungen gesetzt. Beim Einsatz neuer Technologien steht bei allen Einheiten das Internet im Vordergrund, wobei bislang nur Informationen bezogen werden können, aber keine Abwicklung von Geschäftsfällen via Internet erfolgt. Beispiele sind Online-Handelsregister oder die Bereitstellung von Datenbanken zu Immobilienfreibeständen. Ferner stehen z.T. spezialisierte Datenbanksysteme zur Verwaltung und Bearbeitung der Kundendossiers im Einsatz. Eine wesentliche Abweichung im Vergleich zu den anderen untersuchten Verwaltungsbereichen ergibt sich bei der Verwendung von CRM-Systemen. Zwar haben nicht alle Wirtschaftsförderungen spezielle CRM-Software im Einsatz, aber in allen untersuchten Einheiten werden Teilfunktionen derartiger Softwarelösungen abgebildet. Hier kommen meist Eigenentwicklungen oder Access-Lösungen zum Einsatz. Ziele und Funktionalitäten unterscheiden sich, wobei überall Kundenkontakte festgehalten und protokolliert werden, um die laufende Betreuung und den Projektstand festzuhalten.

Im Themenkreis *Kundenmanagementprozess* sind Massnahmen, die in Zusammenhang mit der laufenden Betreuung von Kunden stehen, stärker ausgeprägt als in anderen Verwaltungsbereichen. So werden Kunden aktiv über den Stand von Verfahren und Projekten informiert, die kundenspezifische Auskunftsbereitschaft aller Kundenkontaktstellen ist sichergestellt. Ebenfalls stärker ausgeprägt als bei anderen Verwaltungsstellen ist die Koordination mit anderen Verwaltungsstellen und die Unterstützung des Kunden bei der Geltendmachung von Anliegen. Der relativ höhere Implementierungsgrad in diesen Bereichen erstaunt angesichts der Leistungen und Kundenbeziehungen der Wirtschaftsförderungen wenig. Ein leicht höherer Entwicklungsstand wurde ebenfalls bei der Qualitätssicherung innerhalb des Kundenmanagementprozesses festgestellt. Bei anderen Aspekten des Kundenmanagementprozesses, z.B. die Zielgruppenansprache, die Kundenanfragen etc. verfahren die Wirtschaftsförderungen ähnlich wie andere Verwaltungseinheiten.

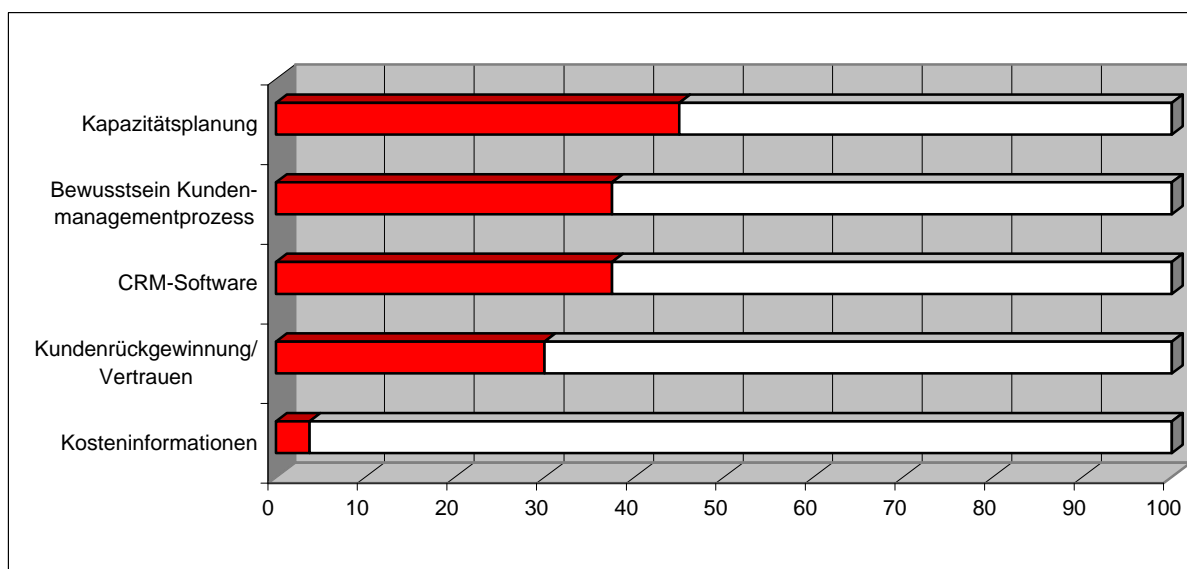
Bei der Rückgewinnung verprellter Kunden stehen die Wirtschaftsförderungen der allgemeinen Problematik der Erfassung derartiger Kunden gegenüber. Bei einer kantonalen Wirtschaftsförderung eines kleinen, ländlichen Kantons wurde als Mechanismus hierfür - aber auch zur allgemeinen Qualitätsverbesserung - ein innovativer Ansatz gewählt, der hier kurz vorgestellt werden soll. Die Wirtschaftsförderung sucht den Kontakt zu sogenannten „Professional Service Clubs“ wie z.B. Rotary, Lions, Kiwanis und versucht eine Kontaktbeziehung mit diesen aufzubauen. Im Rahmen von Treffen oder Anlässen wird versucht „Stimmungen“, Bedürfnisse und eben auch verprellte Kunden zu erfassen. Die Überlegung war, dass im Umfeld derartiger privater Clubs freier und offener über diese

Belange gesprochen wird, vorausgesetzt es gelingt ein Beziehung aufzubauen. Die Professional Service Clubs stellen einen gemischten Pool von Vertretern verschiedener Wirtschaftszweige einer Region dar. Aufgrund der Grösse und Struktur des fraglichen Kantons stellen diese Clubs einen Zugang zu weiten Teilen der Wirtschaft dar. Dieser Ansatz ermöglicht der Wirtschaftsförderung mit konzentrierten Mitteln den Zugang zu einer Vielzahl von Branchen und Personen, die wichtige Hinweise liefern können.

### 2.9.2 Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis

Bei den Wirtschaftsförderungen gilt zu beachten, dass es sich in der Schweiz durchwegs um äusserst kleine Organisationseinheiten mit ein bis fünf Vollzeit-Stellen handelt. Die Grösse dieser Organisationseinheiten führt dazu, dass verschiedene Koordinationsmechanismen nicht notwendig werden, da „der Service aus einer Hand“ zur Selbstverständlichkeit und organisatorischen Notwendigkeit wird. Bei manchen Anliegen des Kundenmanagements, die eine gewisse Kontinuität und Vergleichbarkeit der Qualität über die Zeit und verschiedene Mitarbeitenden hinweg sicherstellen sollen, stellt sich die Frage der Kosten-Nutzen-Relation. Die räumliche Nähe der Mitarbeitenden in kleinen Organisationen trägt einiges zur Koordination gewisser Inhalte bei und bedarf bis zu einem gewissen Grad wenig besonderer zusätzlicher Instrumentarien.

Die Aufgabe der Wirtschaftsförderung kann weitgehend als eine Marketingaufgabe umschrieben werden. Es erstaunt daher wenig, dass in diesem Verwaltungsbereich das Kundenmanagement am weitesten fortgeschritten ist. Entwicklungspotenzial wurde zusammenfassend für die in Abbildung 16 dargestellten Einzelaspekte identifiziert. Auffallend ist hier im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen, dass bis auf die Verfügbarkeit von kundenmanagementrelevanten Kosteninformationen in allen anderen Bereichen auf einen gewissen Umsetzungsstand aufgebaut werden kann.



**Abbildung 16: Wirtschaftsförderung - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial**

Interessant und vielversprechend für weitere Anstrengungen der Einheiten der Wirtschaftsförderung ist die systematische Auseinandersetzung mit dem Kundenmanagementprozess. Auch wenn Elemente des Kundenmanagementprozesses bereits heute bearbeitet werden, erlaubt die Systematisierung unter Umständen eine Verbesserung der Leistungen und Services und das leichtere Erkennen von Schwachstellen.

## 2.10 Verwaltungsbereich interne Dienstleister

### 2.10.1 Ergebnisse

Als interne Dienstleister werden Organisationseinheiten verstanden, die ihre Dienstleistungen an andere Verwaltungsstellen abgeben. In dieser Gruppe wurden insgesamt neun Organisationen befragt, dabei fünf Bundesstellen sowie vier Staatskanzleien. Die Ergebnisse der einzelnen untersuchten Organisationseinheiten in dieser Gruppe weisen eine recht grosse Streuung auf, d.h. die Umsetzung der einzelnen Aspekte des Kundenmanagement weichen je nach Organisation wesentlich voneinander ab. Einige Organisationen sind bereits recht fortgeschritten in Bezug auf die kundenorientierte Leistungserbringung. Andere weisen noch grösseres Entwicklungspotenzial auf.

In der Gruppe der internen Dienstleister wurden Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Leistungsangeboten und Zielgruppen miteinander verglichen. Die untersuchten Organisationen unterscheiden sich ferner bezüglich der Wettbewerbssituation, in der sie sich befinden. So kann die Mehrheit der befragten Organisationen zur Kern- oder sogenannten Ministerialverwaltung gezählt werden, während andere sich (zukünftig oder bereits) dem Wettbewerb stellen müssen. Bundesstellen, welche früher vollständig in ein grösseres Organisationsgebilde (Departement, Amt) eingegliedert waren und heute als selbständige Organisation auftreten, sehen die Möglichkeit ihre Dienstleistungen auch nach „ausser“ anzubieten und befinden sich daher vermehrt in Konkurrenzsituationen. Bei den Staatskanzleien ist ein relativ breites Leistungsspektrum zu erkennen, welches sich je nach Kanton von der Zuarbeit an Regierung und Parlament bis hin zur Führung der Informatik und der Bearbeitung verschiedener Bürgeranfragen erstreckt. Diese unterschiedlichen Leistungsspektren können zum Teil die breite Streuung der Ergebnisse erklären.

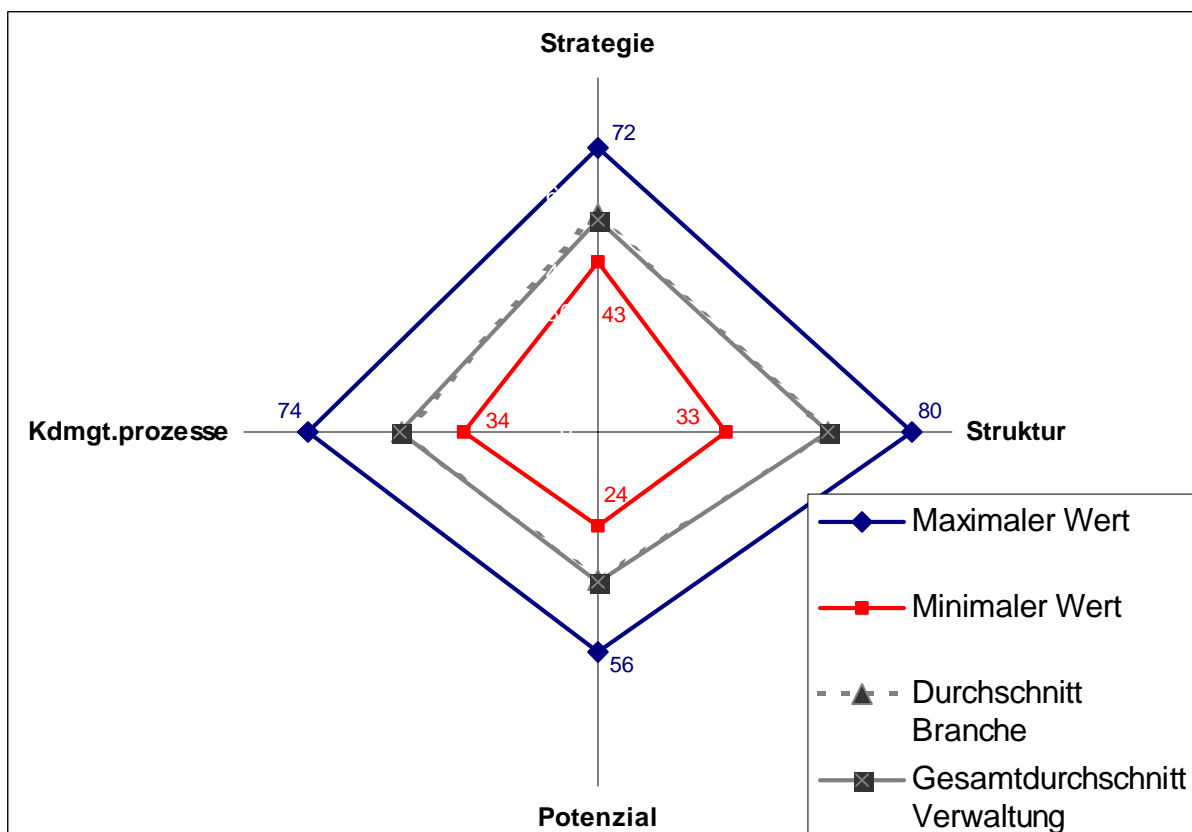


Abbildung 17: Vergleich interne Dienstleister vs. Schweiz

Im Themenbereich *Strategie* zeigte sich, dass alle Organisationen ein Leitbild und klare Kundensegmentierungen haben. Angestrebte Wirkungen und Spielräume für Kundenorientierung waren bei fast allen untersuchten Organisationen umschrieben, wenn auch selten formal festgehalten. Besonders interne Dienstleister des Bundes versuchen sich für den freien Markt bereit zu machen. Kundenloyalität und Image der Verwaltungseinheit spielen in diesen Fällen bereits eine wichtige Rolle und werden dementsprechend gepflegt. Bei den Bundesämtern werden bereits in einigen Organisationen Kundenbefragungen durchgeführt, jedoch wird Verbesserungspotenzial eingeräumt (Umfragetechnik, Auswertungsmethodik, Umsetzung der Erkenntnisse). Bei den Staatskanzleien wird die reibungslose Dienstleistungserbringung insbesondere der Regierung und dem Parlament gegenüber betont. Eigentliche Kundenbefragungen werden hier nicht durchgeführt, da in der Regel ein enges Verhältnis zu den Parlamentariern und Regierungsmitgliedern besteht und auf direktes Feedback gesetzt wird.

Bei den Fragen zum Themenkreis *Struktur* erzielten die internen Dienstleister Werte im schweizerischen Durchschnitt, wobei eine recht breite Streuung der Einzelergebnisse vorliegt. Die Organisationsstrukturen sind mehrheitlich funktional und nach Leistungen ausgerichtet. Organisationsstrukturen, die einheitliche Ansprechpartner bzw. Anlaufstellen für die Kunden ermöglichen, sind in fast allen interviewten Organisationseinheiten eingeführt oder es werden diesbezüglich Projekte durchgeführt. Eine Differenzierung des Serviceangebots nach Kundengruppen wird bislang kaum vorgenommen. In Einzelbereichen, wie z.B. Umfang der Rechtsberatung, wird eine Differenzierung vorgenommen (bei erfahrenen, vorgebildeten Personen weniger umfassend als bei Rechtsunkundigen), wobei die Differenzierung eher im Einzelfall und ermessensweise erfolgt, als nach (formalen) festgelegten Kriterien. Die Definition von Zielen des Kundenmanagements fällt je nach Organisation noch sehr unterschiedlich aus. Die Verantwortung zur Definition von Kundenmanagement-Zielen wird - wenn überhaupt - von der obersten Führungsebene wahrgenommen. Die Kommunikation solcher Ziele innerhalb der jeweiligen Organisation erfolgt nicht systematisch und strukturiert (oftmals situativ). Leistungsstandards sind weitgehend bekannt und präzise formuliert. Teilweise werden SLA's (Service Level Agreements) definiert. Die Leistungsstandards umfassen Aspekte wie Dossierdurchlaufzeiten, Regierungs- und Parlamentssitzungsvorbereitungszeiten, Protokollregelungen, administrative Bereiche (Telefon, Reaktionszeit auf schriftliche Anfragen) sowie Supportreaktionszeiten und -formen. Kapazitätsplanungen werden bei den kantonalen Stellen nicht vorgenommen und aufgrund des linear verlaufenden Geschäfts als nicht notwendig erachtet. Andere Dienstleister greifen auf externe Spezialisten zurück, wenn zeitliche Engpässe entstehen.

Im Bereich *Potenzial* zeigte sich, dass Kostenrechnungssysteme im Einsatz stehen, diese aber mit einer Ausnahme nicht zur Führung und Steuerung der Kundenmanagementprozesse eingesetzt werden. Zur Förderung kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeitenden finden sich verschiedene Ansätze. Dazu gehören gezielte Ausbildungen im fachlich/technischen Bereich wie auch im Bereich Support/Kundenkontakt. Anreizsysteme für herausragende Leistungen in der Kundenbetreuung sind vereinzelt in groben Ansätzen erkennbar. Nur ein interner Dienstleister nutzt finanzielle Anreize für herausragende Leistungen. Als technische Hilfsmittel werden in allen untersuchten Organisationen Homepage, E-Mail, Fax, administrative EDV-Systeme, Anruferkennungssysteme etc. genutzt. Das Potenzial ist aber auch hier bei weitem nicht ausgeschöpft. In den kantonalen Kanzleien wird beispielsweise seit längerem am Thema E-Voting gearbeitet. Viele allgemein zugängliche Informationen wie Protokolle von Regierungsratssitzungen, Gesetze, Strategiepapiere, Leitbilder etc. werden im Internet publiziert. Bei den Bundesstellen stehen bereits einige prozessunterstützende Systeme (Workflow, Archivierung / Scanning, Dokumentenmanagement etc.) im Einsatz. Bei den Staatskanzleien und Landschreibereien wird noch vieles auf dem Papierweg (wg. Unterschriften) erledigt. Ein organisationsübergreifender Datenaustausch z.B. im Interesse von Prozessoptimierungen wird nicht

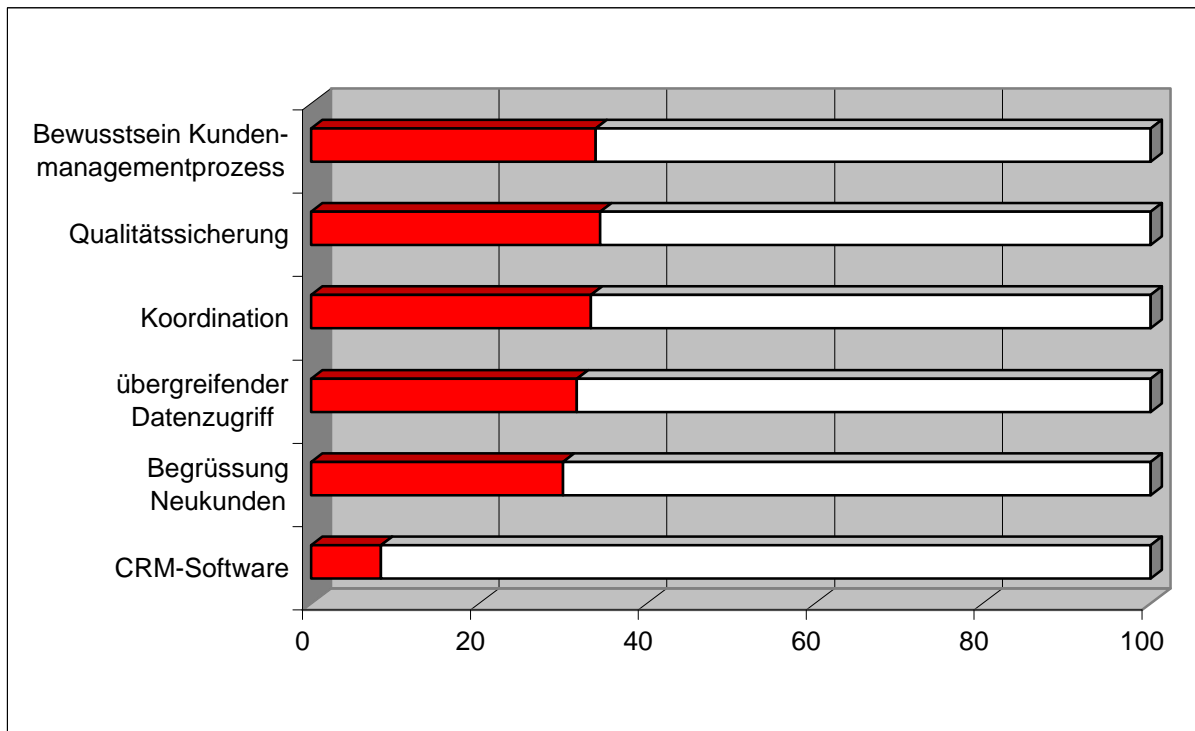
praktiziert. Als Begründung wurden überwiegend Datenschutzaspekte angeführt. Spezialisierte CRM-Softwaretools werden nicht eingesetzt.

Im Bereich der *Kundenmanagementprozesse* präsentiert sich wiederum ein heterogenes Bild unter den internen Dienstleistern. Das Bewusstsein für einen Kundenmanagementprozess ist unterschiedlich stark ausgeprägt. Zwei Bundesorganisationen setzen sich gerade aktiv mit der Gestaltung und Aufnahme derartiger Prozesse auseinander. Die anderen Organisationen haben noch keine strukturierten Ansätze entwickelt. Eine aktive und umfassende Bekanntmachung des Serviceangebots wird kaum praktiziert. Die untersuchten Organisationen reagieren überwiegend auf Kundenanfragen, d.h. der Kunde muss aktiv werden. Die Inanspruchnahme von Serviceleistungen wird bislang nicht überwacht, in einem Fall werden gerade entsprechende Erhebungen durchgeführt. Anfragen von Kunden werden durch die zur Verfügungstellung verschiedener Zugangskanäle wie Internet, Telefon, Fax, Schalter etc. unterstützt. Die Erreichbarkeit der einzelnen internen Dienstleister variiert von normalen Öffnungszeiten bis zu jederzeitiger (telefonischer) Erreichbarkeit, wobei einzelne auch Call-Center eingerichtet haben. Die Informationsbedürfnisse der Kunden sind in der Regel bekannt und können befriedigt werden. Eigenständige Begrüßungsverfahren sind erst in Ansätzen vorhanden. Das Verständnis dafür, was mit einem gezielten Begrüßungsverfahren erreicht werden kann, ist in allen Organisationen mehr oder weniger klar vorhanden. Bei den Staatskanzleien wurde in zwei Fällen von „Zwangskunden“ (im Sinne von nicht freier Wahl des Dienstleisters) gesprochen. Dieser Umstand mag erklären, warum im Bereich Kundengewinnung wenig, bei der Kundenbetreuung und der Imagepflege mehr gemacht wird. Im Bereich der laufenden Betreuung von Kunden wird erst in Teilbereichen eine aktive Strategie und Information des Kunden verfolgt, vor allem gegenüber dem Parlament und der Regierung bestehen intensive Betreuungsverhältnisse. Die verschiedenen Kunden-Kontaktstellen können zum Teil nicht vollständig und kundenspezifisch Auskunft erteilen, in einigen Organisationen ist dies vollständig sichergestellt. Die Erfassung von Kundendaten erfolgt mehrheitlich noch fallbezogen und ist nicht auf Kundenmanagementziele ausgerichtet und einsetzbar. Koordinationsaufgaben für den Kunden werden von den kantonalen Stellen bei bestimmten Geschäften, die die Zusammenarbeit diverser Stellen bedingen, übernommen. Ansonsten werden Koordinationsaufgaben eher in Ausnahmefällen wahrgenommen. Die Unterstützung von Kunden bei der Geltendmachung von Anliegen wird insbesondere bei Rechtsmitteln und Anträgen recht systematisch angeboten. Schriftliche Reklamationen werden auch bei den internen Dienstleistern immer auf dem Schriftweg beantwortet. Verantwortlichkeiten für das Beschwerdemanagement, teilweise lediglich im Sinne einer Beschwerdebeantwortung verstanden, sind definiert. Die Staatskanzleien müssen sich nicht in einem wettbewerblichen Umfeld behaupten. Daher wurde das Thema Kundenrückgewinnung als wenig prioritär eingestuft. Für die internen Dienstleister innerhalb der Bundesverwaltung ist sowohl die Kundenrückgewinnung resp. das Behalten bestehender Kunden als auch das Vertrauen in die Dienstleistungen zunehmend ein strategisches Thema. Dies vor allem deshalb, weil immer mehr spezialisierte Unternehmen aus dem freien Markt in dieses Segment vorstossen und einen entsprechenden Konkurrenzdruck erzeugen. Im Themenumfeld Qualitätssicherung wurden oft ISO-Zertifizierungen genannt. Im Wesentlichen dominieren leistungsbezogene Qualitätssicherungssysteme.

### **2.10.2 Rückschlüsse für die Verwaltungspraxis**

Als Bereiche mit grösstem Entwicklungspotenzial wurden über den gesamten Verwaltungsbereich interne Dienstleister hinweg die in Abbildung 18 aufgeführten Aspekte identifiziert. Diese betreffen insbesondere Aspekte des Kundenmanagementprozesses - vor allem das grundlegende Management

und Arbeiten mit diesen Prozessen sowie das Zugehen auf Neukunden - und des Bereichs Potenzial, wobei hier vor allem technologische Belange im Vordergrund stehen.



**Abbildung 18: Interne Dienstleister - Aspekte mit grösstem Entwicklungspotenzial**

Bei der oben dargestellten Auflistung von Entwicklungsfeldern ist der breite Streubereich und die Heterogenität der hier betrachteten Organisationseinheiten zu berücksichtigen. So ist das Bewusstsein für das Kundenmanagement in den zunehmend im Wettbewerb stehenden Organisationen bereits weiter fortgeschritten als in den Stellen der Ministerialverwaltung.

## **3 Rückschlüsse für das Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung**

### **3.1 Rückschlüsse für die Themenbereiche des Kundenmanagement**

Nach der Darstellung der Resultate und Rückschlüsse für die einzelnen untersuchten Verwaltungsbereiche wird in diesem Kapitel eine zusammenfassende Würdigung und Interpretation der Ergebnisse vorgenommen. Dabei werden die zentralen Ergebnisse zusammengestellt und mögliche Weiterentwicklungen skizziert. Es wird insbesondere auf Entwicklungspotenziale eingegangen, die über alle Verwaltungsbereiche hinweg aufgedeckt wurden.

#### **3.1.1 Strategie**

Auf strategischer Ebene haben alle untersuchten Verwaltungsorganisationen Schritte in Richtung eines Kundenmanagements eingeführt. Zur Weiterentwicklung in Richtung eines umfassenden Kundenmanagement sind folgende Aspekte zu beachten.

##### ***Kunden***

Bis auf sehr vereinzelte Ausnahmen sprechen alle untersuchten Verwaltungsorganisationen von ihren Leistungsabnehmern als Kunden, bzw. wissen, wer die Kunden ihrer Leistungen sind. Trotzdem bestehen zum Teil noch unscharfe Abgrenzungen zwischen Kunden und anderen Stakeholdern. Kundenorientierung setzt voraus, dass klare Vorstellungen über die Kunden und deren Anspruch gegenüber der Organisation vorhanden sind. Da Verwaltungseinheiten oft mit einer Vielzahl unterschiedlicher Gruppen in Kontakt stehen, ist die Frage nach den Kunden nicht immer einfach zu beantworten.<sup>14</sup> Sind dies Politiker, die Wirtschaft, die Steuerzahler oder nur die Nutzer der Leistung? Es kann hilfreich sein, verschiedene Kategorien oder Segmentierungen von Kunden vorzunehmen z.B. in Zielkunden (Leistungsabnehmer), indirekte Kunden (andere Verwaltungsstellen, die Öffentlichkeit), Kundenvertreter (Interessenvertreter), Intermediäre und Partner (Medien, Kontraktpartner) etc. Gegebenenfalls sind Subsegmentierungen vor allem bei den Zielkunden angebracht - z.B. weitere Aufteilung des Kundensegments Schüler in verschiedene Altersgruppen oder Ausbildungszweige.

##### ***Wirkungen bei verschiedenen Kundengruppen***

Um zielgerichtete und nachhaltige Massnahmen zu definieren ist es notwendig, dass bei den identifizierten Kundensegmenten und -subsegmenten - vor allem Zielkunden und indirekte Kunden - Klarheit darüber besteht, welche Wirkungen bei den einzelnen Segmenten erzielt werden sollen. Die Definition von angestrebten Wirkungen gestaltet sich oft schwierig, da Interessenskonflikte bestehen können. Um einen strategischen Fokus zu bewahren ist die Ausrichtung auf Wirkungen unerlässlich. Widersprüche zwischen Wirkungszielen verschiedener Kundensegmente sind dabei möglich. Die Wirkungsdiskussion ist in den untersuchten Verwaltungsbereichen unterschiedlich weit fortgeschritten. Die meisten Verwaltungseinheiten sind sich über die Wirkungen ihrer Leistungserbringung klar. Die Ausdifferenzierung der Wirkungsziele auf verschiedene Kundensegmente findet sich bereits weit weniger häufig.

---

<sup>14</sup> Barker (siehe Fn.5), S. 14f.

### **Erfassen der Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit**

Kundenzufriedenheit wurde von allen befragten Führungskräften als wichtiges Ziel bei der Leistungserbringung angegeben. Neben der Zufriedenheit ist aber auch die Kenntnis der Erwartungen der Kunden von entscheidender Bedeutung, da diese wiederum die Zufriedenheit mitbestimmt. Verschiebungen bei den Kundenerwartungen können Anpassungen auf der Leistungsseite notwendig machen, die erst zeitverzögert und indirekt in sinkender Kundenzufriedenheit Ausdruck finden. Bei den Methoden zur Erfassung der Kundenerwartung und -zufriedenheit ist darauf zu achten, dass diese nahe am Kunden und breit abgestützt sind, um ein aussagekräftiges Bild zu liefern. In der vorliegenden Untersuchung zeigte sich, dass die Methoden zur Erhebung von Kundenerwartungen und -zufriedenheit in vielen Bereichen der Verwaltung noch Entwicklungspotenzial aufweisen. Bislang wird meist auf die Auswertung von Reklamationen, Einzelfeedbacks und Erfahrung allgemein abgestützt. Die Entwicklungsmöglichkeiten reichen von systematischeren Feedbacks, über Kunden-Erfa-Gruppen oder laufend aufliegenden Feedbackformularen bis hin zu umfassenderen, aber auch teureren Umfragen.

#### **3.1.2 Struktur**

Bei den strukturellen Aspekten des Kundenmanagements ergab die Untersuchung, dass die Organisationsstrukturen in den untersuchten Verwaltungseinheiten weitgehend nach Leistungen gegliedert oder funktional ausgerichtet sind. Auch Ausrichtung auf einzelne Kundensegmente findet sich weitgehend. Prozessorganisationen sind erst vereinzelt umgesetzt, was im Zusammenhang mit der Verwendung von Workflow-Systemen zu beurteilen ist.

#### **Segmentierung des Serviceangebots**

Ein wesentliches Anliegen von Kundenmanagement in der Privatwirtschaft ist die Differenzierung des Serviceangebots nach Kundensegmenten. Die Kundensegmentierung stellte sich sowohl in der vorliegenden Untersuchung als auch in anderen Studien als hervorstechendes Beispiel der Übertragungsproblematik des privatwirtschaftlichen Konzepts des Kundenmanagements auf den öffentlichen Bereich dar. Zur Differenzierung des Serviceangebots nach Kundensegmenten besteht in der öffentlichen Verwaltung allgemein ein gewisser Vorbehalt, da eine kommerzielle Zielsetzung unterstellt wird, um „hochwertige“ Kunden herauszufiltern. In den Interviews wurde immer wieder angeführt, dass eine derartige Differenzierung aufgrund des Rechtsgleichheitsgebots nicht zulässig sei. In der Praxis führt dies dazu, dass derartige Differenzierungen nicht festgeschrieben werden.

Dennoch ist festzuhalten, dass viele Verwaltungseinheiten bereits eine Kundensegmentierung zur Umschreibung ihrer Leistungsabnehmer vornehmen. Diesen Kundensegmenten werden Leistungen zugeteilt. Der Vorbehalt gegenüber der Differenzierung nach Kundensegmenten besteht vor allem bei (nicht reglementierten Zusatz-)Serviceleistungen und bei Subsegmentierungen von Kundengruppen. In der Studie zeigte sich aber, dass eine derartige Differenzierung trotzdem oft implizit und informell vorgenommen, aber nicht systematisch und verbunden mit formalen Kriterien gehandhabt wird. Oft wird die Differenzierung in der Praxis in das Ermessen des einzelnen Beamten gestellt. Auf informeller Ebene werden in den Organisationen sogar gewisse Anhaltspunkte für Differenzierungen gegeben, z.B. dass man anregt oder den Freiraum zur Verfügung stellt, gewisse Kundengruppen wie ältere Leute abends nach Hause zu fahren oder Hausbesuche durchzuführen.

Eine Studie zur Signifikanz von Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit staatlichen Leistungen<sup>15</sup> zeigt, dass die Zufriedenheit zwischen verschiedenen Kundengruppen variiert. So sind z.B. jüngere und nicht-erwerbstätige Menschen und Personen mit tiefem Bildungsniveau und geringem Einkommen eher zufrieden mit der Verwaltungstätigkeit als andere Gruppen. Eine mögliche Schlussfolgerung aus dieser Feststellung ist, dass es zur Steigerung der Kundenzufriedenheit angebracht sein könnte, eine Differenzierung des Serviceangebots nach Kundengruppen vorzunehmen.

Der angesprochene Widerspruch zum Rechtsgleichheitsgebot wirft eine interessante Grundsatzfrage zum Thema Kundenorientierung in der öffentlichen Verwaltung auf, die auch in anderen Ländern diskutiert wird.<sup>16</sup> Stellt Kundenorientierung und die damit verbundene kundenorientierte Behandlung der Bürger eine rechtswidrige und ungleiche Bevorzugung dar? Der Rechtsgleichheitsgrundsatz verlangt nicht nur Gleiches gleich, sondern auch Ungleiches ungleich zu behandeln. Unterschiede und Abweichungen im Sachverhalt müssen in der rechtlichen Beurteilung berücksichtigt werden. Zudem bestehen in der Art und Weise der Entscheidungsfindung, der Leistungserbringung und des Vollzugs der Entscheidung vielfältige Spielräume, die im Interesse der Kundenorientierung genutzt werden können.<sup>17</sup> Dennoch scheint zur Zeit unklar, inwieweit Serviceleistungen nach Kundensegmenten differenziert werden können ohne einen Verstoss darzustellen. Solange diese Frage nicht geklärt ist, besteht diesbezüglich Unsicherheit, die eine Weiterentwicklung dieser Massnahmen in der öffentlichen Verwaltung erschweren oder gar verhindern wird. Eine Weiterentwicklung der Differenzierung von Angeboten stellt aber einen entscheidenden Faktor für den Fortschritt des Kundenmanagements und die Erhöhung der Kundenorientierung dar.

### ***Kohärente Zielsysteme, Verantwortlichkeiten***

Ausgehend von den Wirkungszielen je Kundensegment soll über ein kohärentes, stufengerechtes System die Erreichung der Ziele sichergestellt werden. Die Ziele sind aufeinander abgestimmt, werden regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst. Die abgebildeten Ziele sollen auch die Wertschätzung der Kunden wiedergeben. Für das Kundenmanagement an sich, aber auch für die Zielerreichung auf verschiedenen Ebenen sind entsprechende Verantwortlichkeiten zu definieren. Die festgelegten Verantwortlichkeiten und Ziele sollen als Motivator für die Mitarbeiter wirken. Mitarbeiter sollen an diesen gemessen werden, d.h. Zielerreichung soll honoriert, Nicht-Erfüllung sanktioniert werden.

Kundenmanagementorientierte Zielsysteme sind in den untersuchten Verwaltungsorganisationen erst fragmentarisch vorhanden. Vielfach beinhalten allgemeine Zielvereinbarungen auch einzelne Aspekte des Kundenmanagements. Kundenmanagementziele haben aber oft eine geringere Priorität und weniger Gewicht als andere Zielsetzungen. Verantwortlichkeiten für Kundenmanagement wurden in allen Verwaltungsbereichen als Aufgabe der Geschäftsleitung wahrgenommen. Falls es Qualitätsbeauftragte gibt, wurde auch ihnen die Verantwortlichkeit zugeteilt. Die Priorität, die dieser Aufgabe von den Verantwortlichen zugemessen wird, schien stark zu variieren.

---

<sup>15</sup> Rothenbühler, A. und A. Martinovits (2002): Signifikanz von Einflussfaktoren auf die Zufriedenheit mit staatlichen Leistungen. Zürich: GfS-Forschungsinstitut, Wirtschaftsforschung und Sozialmarketing.

<sup>16</sup> Hill, H. (in Veröffentlichung): Dienstleistungs- und Kundenorientierung der Verwaltung, in: Niedersächsische Verwaltungsblätter, Abs. IV

<sup>17</sup> Hill (siehe Fn. 16), Abs. IV

### **Leistungsstandards und Kapazitätsplanung**

Die Messung und Überwachung der Zielsetzungen des Kundenmanagements kann über Indikatoren bzw. Standards erfolgen. Dabei gilt ebenfalls zu beachten, dass gemessen werden soll, worauf der Kunde Wert legt. Bei der Kommunikation von Standards kann zwischen rein intern kommunizierten Standards und Indikatoren oder auch nach aussen, gegenüber den Kunden zu erwartenden Standards unterschieden werden. Aus den Interviews ergab sich, dass Standards überall eingesetzt werden und sich auch auf kundenrelevante Grössen, wie Wartezeiten, Reaktionszeiten etc. beziehen. Die Erhebung und Überprüfung der Einhaltung der Standards variiert zwischen den einzelnen Verwaltungseinheiten noch stark. Auch scheint weiteres Potenzial vorhanden zu sein, die Standards stärker auf spezifische Kundenerwartungen und Zufriedenheitstreiber auszurichten. Gegenüber dem Kunden werden erst vereinzelt Standards kommuniziert.

Anknüpfend an festgelegte Standards soll die Ressourcenallokation, insbesondere die Kapazitätsplanung, Priorität legen auf Arbeiten und Aspekte, welche die Einhaltung dieser Standards sicherstellen und dem Kunden wichtig sind. Eine derartige Kapazitätsplanung findet sich bei einzelnen untersuchten Verwaltungseinheiten. Dies ist z.T. auf bislang lückenhafte Kenntnis der Kundenerwartung und das Entwicklungspotenzial beim Arbeiten mit Indikatoren und Standards zurückzuführen. Kapazitätsplanungen in der öffentlichen Verwaltungen sind noch stark auf die Bewältigung von internen Abwicklungsprozessen ausgerichtet.

#### **3.1.3 Potenzial**

Potenziale der Verwaltungsorganisation - vorwiegend Mitarbeitende, Wissenspotenziale und technologische Potenziale - ermöglichen ein umfassendes Kundenmanagement. Die Potenziale der Verwaltungsorganisation für ein umfassendes Kundenmanagement sind teils vorhanden, teils müssen sie noch weiterentwickelt werden. Über alle untersuchten Verwaltungsbereiche hinweg wurde deutlich, dass Wissenspotenziale zu Kosteninformationen und kundenbezogenen Informationen bislang nicht zur Verfügung stehen.

#### **Kosten des Kundenmanagement**

Die Untersuchung zeigte, dass in den öffentlichen Verwaltungen keine Informationen zu den Kosten des Kundenmanagements vorliegen. Auch wenn Kostenrechnungssysteme eingeführt sind, können diese nur fragmentarisch diesbezügliche Informationen liefern. Die Erhebung und Berechnung derartiger Kosten wird in keiner der interviewten Einheiten geplant.

Die Verfügbarkeit derartiger Informationen ist Voraussetzung für die Beurteilung der Wirksamkeit und Angemessenheit gewisser Massnahmen. So kann nur mit entsprechenden Kosteninformationen die Effizienz von Leistungserbringungskanälen, bestimmten Serviceleistungen etc. bestimmt werden. Derartige Optimierungsüberlegungen scheinen in den Verwaltungen bisher eine untergeordnete Rolle zu spielen. Begründungen können einerseits in der Ausgestaltung der verwendeten Kostenrechnungssysteme gesucht werden. Andererseits scheint die Konsequenz aus derartigen Analysen - die vielfach in Richtung einer Differenzierung des Serviceangebots oder der Leistungskanäle zeigen wird - wenig praktikabel, was das geringe Interesse an diesen Informationen erklären kann. Für die Entwicklung des Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung bleibt festzuhalten, dass die Erfassung von kundenmanagementbezogenen Kosten für die weitere Umsetzung zwingend notwendig ist. Denn auch in der Verwaltung kann Kundenmanagement nicht Selbstzweck sein, sondern muss mit beschränkten

Ressourcen zu einem bestmöglichen Ergebnis kommen. Für diesbezügliche Entscheidungen und Beurteilungen sind spezifische Kosteninformationen die Voraussetzung.

### ***Mitarbeitende***

Die Mitarbeitenden müssen zur kundenorientierten Leistungserbringung sowie zur Erreichung der definierten Ziele motiviert und befähigt werden. In den untersuchten Verwaltungseinheiten wird zunächst bei der Personalauswahl auf entsprechende Qualifikationen des Bewerbers geachtet. Am häufigsten wird ferner die Ausbildung als Instrument zur Förderung der kundenorientierten Einstellung der Mitarbeiter genannt. Die Ausbildungssegmente sind aber in den meisten Fällen eher fachlich ausgerichtet, als speziell auf die Förderung der Kundenoptik ausgelegt. Nur in Ausnahmefällen werden speziell auf die Kundenorientierung ausgelegte Ausbildungen angeboten und besucht. Die Motivation der Mitarbeiter könnte ausserdem durch entsprechend ausgerichtete Anreizmechanismen gesteuert werden. In den Interviews wurde darauf verwiesen, dass in persönlichen Gesprächen immer wieder Kundenorientierung thematisiert werde, inwiefern klare und stringente Anreizmechanismen bestehen, war schwierig zu beurteilen. Nur in Ausnahmefällen war Kundenorientierung eine Rubrik in standardisierten Mitarbeiterbeurteilungsbögen.

Um den oft zitierten Kulturwandel zur Kundenorientierung zu erreichen, bestehen zusammenfassend noch Entwicklungspotenziale bei den Massnahmen zur Steuerung der Einstellung der Mitarbeiter. Ein wesentlicher Ansatzpunkt scheint die Erweiterung des entsprechenden Ausbildungsangebots zu sein. Ferner muss ein klarer Anreizmechanismus installiert werden, der Mitarbeitende zu kundenorientierter Haltung ermuntert.

### ***Informationstechnologie***

Der Begriff CRM wird oft mit IT in Verbindung gebracht. Spricht man von CRM wird Kundenmanagement teils mehr als technologische denn als Führungs- und Organisationsaufgabe angesehen. Kundenmanagement ist kein rein technologisches Anliegen, aber IT stellt eine tragende Komponente eines umfassenden Kundenmanagement dar. IT soll dabei - gemäss der Idee des umfassenden Kundenmanagements - einen Wert für den Kunden generieren. In der Studie zeigte sich, dass einige Verwaltungen begonnen haben in IT zu investieren und zum Teil sehr elaborierte Systeme im Einsatz haben, welche einen Wert für den Kunden schaffen. Dennoch schien es, dass in einigen Verwaltungseinheiten das Verständnis für den Zusammenhang von IT-Optimierung und Kundennutzen verstärkt werden kann. Auch wenn einige Verwaltungseinheiten bereits Portale, e-Channels und Workflow-Systeme realisiert haben, besteht bei zahlreichen Verwaltungen noch Nachholbedarf. Spezialisierte, auf ein umfassendes Kundenmanagement spezialisierte CRM-Softwaretools waren nur in einer untersuchten Verwaltungseinheit verfügbar.

Eine weitere Beschränkung erfährt ein umfassendes Kundenmanagement im öffentlichen Sektor durch sogenannte Datensilos. Auch wenn viele Verwaltungseinheiten moderne Technologie nutzen, sind erst vereinzelt integrierte Systeme im Einsatz, die eine bereichsübergreifende Sicht auf die Kundendaten ermöglichen. „Information sharing“ birgt Potenzial einerseits zum verbesserten Verständnis des Kunden, andererseits zur Optimierung der Leistungserbringung. Im öffentlichen Kontext steht der gemeinsamen Datennutzung oft der Datenschutz als Barriere gegenüber. In der Studie zeigte sich, dass innerhalb der einzelnen Verwaltungsorganisationen manchmal Informationszugänglichkeit gewährleistet war. Zum Teil werden aber bereits innerhalb einer Verwaltungseinheit nicht alle Informationen geteilt. Nach aussen werden nur in Einzelfällen und auf klar umschriebene Teilinformationen begrenzt über Verwaltungseinheiten hinweg Informationen ausgetauscht. Zum Datenaustausch mit ausserhalb der Verwaltungsorganisation stehenden Partnern konnten in der vorliegenden

Untersuchung kaum Hinweise gefunden werden, aber die Einschätzung der Interviewpartner war für diesen Fall sehr zurückhaltend. Datensilos stellen bislang eine massgebliche Grenze für ein umfassendes Kundenmanagement dar. Die Anliegen des Datenschutzes sind demgegenüber aber ebenfalls ernst zu nehmen und zu beachten. Solange verschiedene Datensilos bestehen, wird es nicht zu einer einheitlichen Wahrnehmung der Staatsorganisationen beim Kunden kommen. Für die weitere Entwicklung gilt es, die Spielräume des Datenschutzes auszuschöpfen und vor allem auch die Potenziale des „information sharing“ gegenüber Skeptikern, Stakeholdern und Öffentlichkeit aufzuzeigen.

### **Kundeninformationen**

Zur Leistungsverbesserung und zum besseren Kundenverständnis ist es unerlässlich, dass Informationen über die Kunden gesammelt und ausgewertet werden. Das Sammeln und Auswerten von Kundendaten steht dabei in einem gewissen Zusammenhang zum eben besprochenen Aspekt des Einsatzes moderner Informationstechnologien. In den Interviews wurde klar, dass die Verwaltungseinheiten viele kundenbezogene Daten auf verschiedene Art und Weise sammeln. Neben Befragungen und Indikatorenerhebungen, werden auch zahlreiche Informationen auf Ebene des individuellen Kunden erhoben und zum Teil bereits elektronisch gespeichert. Der überwiegende Teil der Verwaltungen hat - wenn auch noch nicht elektronisch - Informationen zu Kundenprofilen und -historien.

Keine der befragten Verwaltungsorganisationen nutzt diese gesammelten Daten, um ein besseres Verständnis des Kunden bzw. Optimierungspotenzial in der Leistungserbringung zu gewinnen. Die Daten werden in der Regel gesammelt, aber nicht für Kundenmanagementanliegen ausgewertet. In den Gesprächen wurden vor allem gesetzliche Restriktionen (Datenschutz) als Grund für den recht geringen Entwicklungsstand dieses Aspekts angeführt. Dementsprechend wird auch die Realisierbarkeit und Relevanz derartiger Massnahmen meist gering eingeschätzt.

Für die weitere Umsetzung und Anwendung von Kundenmanagement-Konzepten wäre zunächst zu klären, welche Daten für das Kundenmanagement von Interesse sind und wo die Sammlung und Auswertung dieser Daten an gesetzliche Grenzen stösst. In diesem Zusammenhang ist auch die fehlende Verwendung von CRM-Softwaretools zu sehen. Das Potenzial der weitergehenden Auseinandersetzung mit diesem Aspekt wird auch durch die Studie von Bauer/Grether/Richter<sup>18</sup> zum CRM in der deutschen öffentlichen Verwaltung untermauert. Auch in dieser Studie gaben fast 90% der Befragten an, computergestützte Sammlung von Kundendaten überhaupt nicht oder wenig intensiv zu nutzen. Allerdings geben ca. 57% an, dass sie den praktischen Nutzen von erfassten Daten als tendenziell hoch einstufen. Als Gründe für die geringe Bedeutung von Datenbanksystemen wurden von der Mehrheit fehlende Kenntnis über entsprechende Angebote und fehlendes Anwender-Know-how genannt. Datenschutzgründe wurden nur von einem relativ kleinen Anteil der Befragten als Begründung angegeben. Wird eine beschränkte Übertragbarkeit dieser Ergebnisse auf die Schweiz unterstellt, liegt der Schluss nahe, dass eine vermehrte Beschäftigung und Auseinandersetzung mit dieser Massnahme des Kundenmanagement weiteres Potenzial birgt.

---

<sup>18</sup> Bauer, H. et al. (siehe Fn. 5)

### **3.1.4 Kundenmanagementprozess**

Einen Kundenmanagementprozess, in dem verschiedene Phasen des Kundenlebenszyklus dargestellt und bearbeitet werden, bearbeiten die wenigsten interviewten Verwaltungseinheiten systematisch. Bei den meisten Organisationen ist ein mehr oder weniger ausgeprägtes und implizites Verständnis für den Kundenmanagementprozess vorhanden. Der Kundenmanagementprozess, der in dieser Studie unterlegt wurde, stammt aus der Privatwirtschaft. Aus den Interviews ergaben sich keine wesentlichen Anpassungsnotwendigkeiten auf den öffentlichen Kontext. Einzig der Aspekte der Kundenrückgewinnung/Vertrauen wurde verschiedentlich als nicht relevant für den öffentlichen Bereich angesehen. Zu den einzelnen Phasen des Kundenmanagementprozesses konnten folgende Erkenntnisse gewonnen werden.

#### ***Zielgruppenansprache***

Die öffentliche Verwaltung bemüht sich um die effektive Ansprache ihrer Zielgruppen. Dabei steht im öffentlichen Sektor aufgrund der vielfach anzutreffenden Monopolstellung seltener die Erreichbarkeit des Kunden in Konkurrenz mit anderen Mitbewerbern im Vordergrund, sondern die Weitergabe von bestimmten Informationen an bestimmte Personenkreise. Massnahmen umfassen z.B. das Vereinfachen von erläuternden Texten, das Angebot von spezifischen Beratungsprogrammen etc. Das festgestellte Entwicklungspotenzial im Bereich der Zielgruppenansprachen liegt zunächst in der Überprüfung der Effektivität der ergriffenen bzw. angebotenen Massnahmen. So ergab sich aus den Interviews, dass zwar diverse Massnahmen der Zielgruppenansprache unternommen wurden, eine Überprüfung der Inanspruchnahmen bzw. der Auswirkungen erfolgt aber entweder gar nicht oder nur indirekt.

#### ***Kundenanfragen***

Beim Management der Kundenanfragen gilt es verschiedene Aspekte zu beachten. Zunächst sollte dem Kunden ein einfacher Zugang zur Organisation gewährt werden. Die meisten Verwaltungen bieten die üblichen Kanäle wie Schalter, Telefon, E-Mail und Termin an. Einige arbeiten an der Abwicklung über das Internet. Die übliche Erreichbarkeit liegt innerhalb normaler Geschäftszeiten. In Ausnahmefällen, z.B. bestimmte Polizeileistungen, ist eine 24h-Erreichbarkeit sichergestellt. Mechanismen zur Behandlung, Weiterleitung und Erledigung von Kundenanfragen sind überall etabliert. Die direkte Auskunftsbereitschaft gegenüber dem Kunden variiert z.T. sehr stark. Die weitere Entwicklung in diesem Bereich läuft in Richtung eines differenzierten Ausbaus der Öffnungszeiten und der Erreichbarkeiten.<sup>19</sup> Die vermehrte Nutzung von gemeinsamen Datenbeständen und die systematischere Aufbereitung eigener Daten könnten zu einer erhöhten Auskunftsbereitschaft führen.

#### ***Begrüssung***

Neukunden werden in der öffentlichen Verwaltung oftmals nicht besonders begrüsst. Die Untersuchung zeigt, dass Begrüssungsverfahren in einzelnen Verwaltungsorganisationen eingeführt sind. Teils bestehen Vorbehalte gegenüber der Relevanz und Angemessenheit von Begrüssungsverfahren in der öffentlichen Verwaltung. Auf kommunaler Ebene nehmen die Einwohnerämter oft eine Art Koordinationsfunktion für die Begrüssungsverfahren verschiedener Verwaltungseinheiten wahr.

---

<sup>19</sup> Dies schliessen auch Rothenbühler/Martinovits (siehe Fn. 15), S. 14 aufgrund ihrer Untersuchung. Speziell der erwerbstätige Teil der Bevölkerung beurteilt diesen Aspekt der staatlichen Leistungserbringung schlechter als andere Bevölkerungsgruppen.

### ***Laufende Betreuung***

Zum Aspekt der laufenden Betreuung ergab die Studie ein heterogenes Bild. Alle Verwaltungen unterstützen Kunden beim Geltendmachen von legitimen Ansprüchen. Ein differenziertes Bild ergab sich bei der Frage laufender Information. Einige Verwaltungseinheiten verfolgen eine aktive Informationspolitik und kontaktieren ihrerseits regelmässig den Kunden, um ihn auf dem Laufenden zu halten. Die Mehrheit der Verwaltung agiert eher reaktiv, d.h. gibt Auskunft, wenn der Kunde nachfragt. Die Informationsbereitschaft der verschiedenen Kanäle wird überall angestrebt und ist auch weitgehend bereits jetzt sichergestellt. Koordinationsaufgaben mit anderen Ämtern werden nur sehr selten von den Verwaltungseinheiten wahrgenommen. Das Entwicklungspotenzial ist hier gegebenenfalls in Verbindung mit der weiteren Entwicklung zur Frage des „information sharing“ zu betrachten.

### ***Beschwerdemanagement***

Aufgrund der rechtlichen Normierung zur Beschwerdebehandlung ist in allen öffentlichen Organisationen ein eingespieltes Verfahren zur Abwicklung von schriftlichen Beschwerden und Reklamationen anzutreffen. Von einem eigentlichen Beschwerdemanagement kann aber nicht in allen Fällen gesprochen werden. Ziel des Beschwerdemanagements sollte einerseits sein, die Reklamation als Gelegenheit der internen Leistungsverbesserung zu sehen und andererseits die Chance zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu nutzen. Ersteres wird in der Verwaltung zu erreichen versucht, indem Beschwerden dem Vorgesetzten weiter zu leiten sind und in direkten Gesprächen analysiert werden. Systematisch ausgewertet und gesammelt werden Beschwerden nur vereinzelt, dann z.B. werden Beschwerden in Qualitätszirkeln traktandiert. Das zweite Anliegen des Beschwerdemanagements wird noch unsystematisch angegangen. Schriftliche Beschwerden werden in der Regel schriftlich beantwortet, oft wird auch das persönliche Gespräch gesucht. Zum Teil werden auch kleine Geschenke verteilt. Systematische Anstrengungen, wie die Kundenzufriedenheit in dieser Situation gesteigert werden kann, können ausgebaut werden.

### ***Kundenrückgewinnung/Vertrauen***

Bei der Kundenrückgewinnung geht es um die Handhabung von verprellten Kunden. Da es in der öffentlichen Verwaltung oft keine alternativen Anbieter und Zwangsbindungen gibt, geht es weniger um die Problematik den Kunden zu halten, als zu vermeiden, dass er als negativer Imagerträger auftritt. Die Relevanz der Kundenrückgewinnung wurde kontrovers eingeschätzt. Die Motivation der Interviewpartner begründet sich mehrheitlich in der Einstellung, dass man nicht will, „dass jemand wütend ist“, als im Bestreben, systematisch negativen Kundenerfahrungen nachzugehen. Die Schwierigkeit bei der Kundenrückgewinnung oder der Vertrauensrückgewinnung des Kunden ist die Identifikation verprellter Kunden. Nur ein kleiner Teil verprellter Kunden gibt sich nämlich selber zu erkennen. Die Herausforderung für die Verwaltungseinheiten besteht darin, hierfür geeignete Mechanismen zu etablieren. Dazu fanden sich zwei sehr innovative Ansätze, welche in den Ausführungen zu den Verwaltungsbereichen ausgeführt wurden.

### ***Qualitätssicherung***

Qualitätssicherung im Kundenmanagementprozess findet sich in unterschiedlicher Ausgestaltung. Vielfach sind breite und leistungsbezogene Qualitätssicherungsmassnahmen (z.B. ISO) im Einsatz, Weiterentwicklungspotenzial für das Kundenmanagement besteht überall. Der Umsetzungsstand erstaunt angesichts des mässig ausgeprägten Bewusstseins für einen Kundenmanagementprozess und der weitgehend fehlenden Wirkungsmessungen wenig. Massnahmen, die hierunter fallen können, sind z.B. Mystery-Shopping, Scheinkunden, „moments of truth“-Ermittlungen.

### 3.2 Rückschlüsse für die untersuchten Verwaltungsbereiche

Betrachtet man die Ergebnisse in Hinblick auf Unterschiede zwischen den untersuchten Verwaltungsbereichen so fällt zunächst auf, dass keine wesentlichen Unterschiede im durchschnittlichen Ausprägungsgrad des Kundenmanagement zwischen Verwaltungsbereichen auffallen, die eher der Hoheitsverwaltung, und solchen, die eher der Leistungsverwaltung zuzuordnen sind. Dies scheint im Widerspruch zur oft angeführten Argumentation zu stehen, dass die Kundenterminologie und das Konzept der Kundenorientierung im öffentlichen Sektor nicht anwendbar sei, da hoheitliche (d.h. repressive und Zwangs-) Beziehungen bestehen. Es wird angeführt, dass Kundenorientierung und die Abgabe von „nicht erwünschten“ Leistungen im Widerspruch stehe. Würde diese Argumentation zutreffen, müssten Verwaltungsbereiche, in denen eingreifende Leistungen abgegeben werden, schlechtere Resultate erzielt haben als andere Verwaltungsbereiche. Die Ergebnisse der Eingriffsverwaltungen - Polizei, Steuerverwaltung und Bauverwaltung - liegen nicht signifikant unter denen anderer Verwaltungsbereiche. Die Bauverwaltungen haben zwar unter dem schweizerischen Durchschnitt abgeschnitten. Dagegen liegen die Resultate des Verwaltungsbereichs Polizei und der Steuerverwaltungen über resp. im schweizerischen Durchschnitt. Für den Zusammenhang von Kundenorientierung und hoheitlicher Ausgestaltung des Leistungsangebots konnten in der Untersuchung keine Anhaltspunkte gefunden werden.

Betrachtet man die Verteilung der Streuung der Resultate über die verschiedenen Verwaltungsbereiche hinweg, so zeigt sich, dass diese vor allem bei den Schulen und den internen Dienstleistern anzutreffen sind.<sup>20</sup> Bezogen auf einzelne Themenbereiche finden sich auch in anderen Verwaltungsbereichen grössere Streuungen, z.B. bei den Wirtschaftsförderern und Ausgleichskassen im Bereich Struktur. Dies bedeutet, dass innerhalb einzelner Verwaltungsbereiche oft mit ähnlichen Massnahmen gearbeitet wird. Um von anderen zu lernen, empfiehlt es sich daher entweder von anderen Verwaltungsbereichen oder von verwaltungsfremden Organisationen wie privaten Unternehmen zu lernen.

---

<sup>20</sup> Auch bei den anderen Verwaltungsbereichen sind zum Teil Streuungen von um die 20 Punkte zu finden. Die Unschärfe der Erhebungsmethode bedingt aber eine Relativierung der absoluten Unterschiede.

## 4 Bedeutung von Kundenloyalität in der öffentlichen Verwaltung

In der Privatwirtschaft wird mit CRM unter anderem die Zielsetzung verfolgt, Kundenbindung zu erreichen. Durch Kundenbindung soll die Loyalität des Kunden gefördert werden. Die hohe Bedeutung von Kundenloyalität in der Privatwirtschaft begründet sich durch höhere Verkaufspotenziale bei loyalen Kunden und die Erkenntnis, dass die Erhaltung und Pflege eines bestehenden Kunden um ein vielfaches weniger kostet als die Gewinnung eines neuen Kunden.

Im Kontext der öffentlichen Verwaltung ist die Bedeutung von Kundenloyalität nicht offensichtlich. Denn oft haben die Kunden keine Möglichkeit abzuwandern. Auch strebt die Verwaltung keine Erhöhung von Verkaufspotenzialen an und muss ihre Kunden nicht akquirieren, da sie oft in einer Monopolstellung ist. Es stellt sich daher die Frage, ob im öffentlichen Kontext Kundenbindung keine Rolle spielt oder ob es gegebenenfalls andere Mechanismen und Zielsetzungen gibt, die an deren Stelle eintreten?

In allen geführten Interviews wurde den Organisationsvertretern diese Frage gestellt. Die Antworten zum Aspekt der Kundenloyalität wurden nicht quantifiziert, sondern qualitativ gesammelt, da kein Implementierungsgrad<sup>21</sup>, sondern die Ausgestaltung und Stossrichtung dieses Aspekts herausgefunden werden sollte.

Wie erwartet, zeigte sich in den Interviews, dass Kundenloyalität nur für die Verwaltungseinheiten eine Rolle spielt, die zumindest mit einem Teil ihres Leistungsangebots in Konkurrenz zu anderen Anbietern auftreten. Über alle interviewten Organisationen und das von diesen abgedeckte Leistungsspektrum ist hier bislang eher ein kleiner Teil der Leistungen betroffen. Oftmals sind nur ganz bestimmte Leistungen einer Organisation einem Konkurrenzverhältnis ausgesetzt. In diesen Fällen wird Kundenloyalität als relevant eingestuft, allerdings werden bisher noch keine besonderen Massnahmen zur Erhöhung der Kundenbindung eingesetzt. Allerdings fanden sich unter den untersuchten Organisationen auch solche, die die Mehrheit oder sogar alle ihre Leistungen in Konkurrenz zu anderen Anbietern erbringen (werden). Dazu gehören z.B. Organisationen aus dem Bereich der internen Dienstleister und zum Teil auch Schulen. Bei diesen Organisationen wird meist durch Sozialkontakte und relativ regelmässige Erfassung der Kundenerwartungen, aber auch durch aktive, weiterführende Information darauf hingewirkt, den Wechsel für den Kunden zu erschweren und keinen Anlass für einen Wechsel zu liefern.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Führungskräfte gab an, dass Kundenloyalität in ihrem Bereich keine oder nur eine untergeordnete, evtl. in Teilbereichen relevante Bedeutung hat. Stattdessen wurde durchgängig darauf verwiesen, dass anstelle der Kundenloyalität andere Aspekte treten. Dabei wurden regelmässig folgende Begriffe verwendet:

- Kundenzufriedenheit
- Vertrauen
- Image
- Akzeptanz

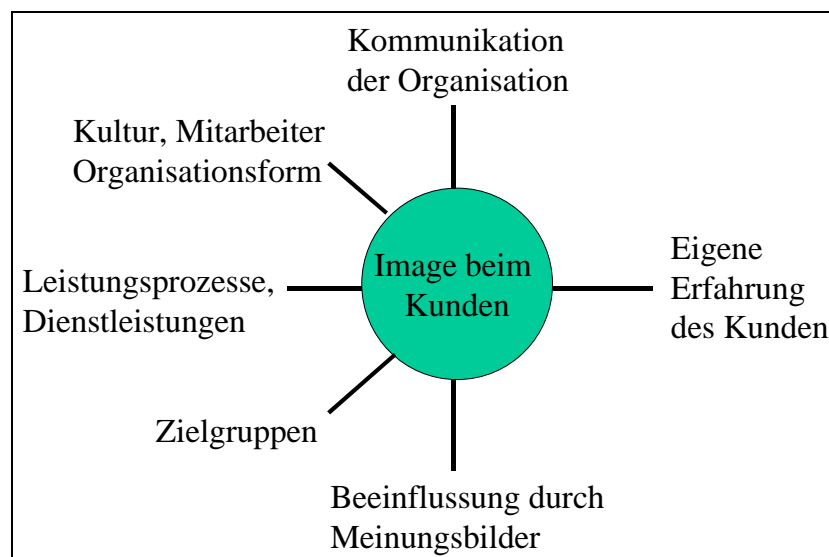
---

<sup>21</sup> vgl. Quantifizierungskategorien Tabelle 1

Die meisten Verwaltungseinheiten verfolgen das Ziel der Kundenzufriedenheit als auf den Kunden bezogene Eigenschaft. Als Messgrösse gilt häufig die Wahrnehmung der Organisation in der Umwelt, welche mit Begriffen wie Image, Vertrauen und Akzeptanz umschrieben wird. Diese Wahrnehmung wird einerseits als relevant für die Legitimation der Verwaltung (im Einzelfall wie im allgemeinen) angesehen, andererseits wird eine Erleichterung und Effizienzsteigerung in der eigenen Leistungserbringung suggeriert, wenn der Rechtfertigungsbedarf der Verwaltung nach aussen abnimmt.

Die Ergebnisse aus der Befragung zeigen zusammenfassend, dass in der öffentlichen Verwaltung Kundenloyalität nur in einzelnen Bereichen von Bedeutung ist. In der Mehrheit der Fälle, nämlich dort, wo Monopole bestehen, spielt die Bindung des Kunden keine Rolle. Die (langfristige) Zufriedenheit des Kunden wird aber auch in den Monopolbereichen als sehr wichtig eingestuft. Als weitgehende Zielsetzung wird über die Kundenzufriedenheit eine Erhöhung des Images, der Akzeptanz und des Vertrauens in die Verwaltung angestrebt.

Daraus ergeben sich zwei Schlussfolgerungen für die Verwaltung. Erstens wurde untermauert, dass die Kundenzufriedenheit und darüber hinausgehende Zielsetzungen in der Verwaltung als sehr wichtig eingestuft werden. Das Arbeiten an einem umfassenden Kundenmanagement ist daher auch für die Verwaltung sinnvoll. Die Diskussion zur Kundenloyalität unterstreicht allerdings die Problematik des optimalen Kosten-Nutzenverhältnisses für ein Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung, da quantifizierbare, messbare Vorteile und Ergebnisse für den öffentlichen Bereich weit weniger bestehen als in der Privatwirtschaft.



**Abbildung 19: Imagefaktoren<sup>22</sup>**

Zweitens bedarf der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Image, Vertrauen etc. bzw. die Analogie zwischen Kundenloyalität und Image, Vertrauen etc. einiger Anmerkungen. Kundenloyalität wird in der öffentlichen Verwaltung nicht durch Image oder Vertrauen ersetzt. Image, Vertrauen und Akzeptanz sind auch bei Wettbewerbsverhältnissen von grosser Bedeutung. Die Kundenzufrie-

---

<sup>22</sup> in Anlehnung an Bieger, Th. (2002): Dienstleistungs-Management. 3. Auflage. Bern: Verlag Paul Haupt, S. 312.

denheit kann zur Imagebildung beim Kunden beitragen. Wie vorstehende Abbildung 19: Imagefaktoren darstellt, wird das Image beim Kunden von einer Reihe weiterer Faktoren neben seiner eigener Erfahrung beeinflusst. Die öffentliche Verwaltung sollte dies bei ihrer Zieldiskussion berücksichtigen und gegebenenfalls auf weitere Marketingmassnahmen und Kommunikationsmittel zurückgreifen.

## 5 Rolle des politischen Auftraggebers beim Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung allgemein und spezifische Einheiten, wie sie im Rahmen dieser Studie untersucht worden sind, stellen den ausführenden Teil der Staatsorganisation dar. Die Verwaltung steht dabei nicht losgelöst von anderen staatlichen Organen. Insbesondere zu den Regierungs- und parlamentarischen Organen bestehen zahlreiche formelle und informelle Verbindungen und Beziehungen. Im Zusammenhang mit der Umsetzung eines umfassenden Kundenmanagements in der öffentlichen Verwaltung sind die politischen Gremien wegen des verwobenen Beziehungsgeflechts ebenfalls in die Betrachtung einzubeziehen. Die politischen Gremien fungieren einerseits als Auftraggeber der öffentlichen Leistungserstellung durch die Verwaltungseinheiten, andererseits bestehen formelle und informelle Verantwortungs- und Abhängigkeitsverhältnisse entlang der hierarchischen Ebenen. Ferner werden Erwartungen und Wahrnehmungen in der Öffentlichkeit von allen Vertretern des Staates geprägt. Für ein umfassendes Kundenmanagement ist die Koordination über verschiedene Verwaltungseinheiten über alle Ebenen hinweg notwendig.

Kundenorientierung bzw. Kundenmanagement wird in der theoretischen und auch praktischen Diskussion bislang vorwiegend als Aufgabe der Verwaltung gesehen. Die Politik kann sich mit dem Ziel identifizieren, eine eigene Rolle oder Verantwortung wird ihr im Kundenmanagement bislang aber nicht zuteil. Aus den oben dargelegten Überlegungen zu den vielfältigen Vernetzungen stellt sich die Frage, ob ein umfassendes Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung auch den politischen Auftraggeber involviert. Da Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung immer noch ein recht neues und wenig systematisiertes Instrument ist, gibt es hierzu kaum konzeptionelle Vorschläge.<sup>23</sup>

Dieser Aspekt wurde daher im Rahmen der Untersuchung nicht quantitativ aufgrund des vorhandenen Implementierungsgrads betrachtet, sondern es wurde ein exploratives Vorgehen gewählt, um die bisherige Involvierung der politischen Gremien im Zusammenhang mit der Förderung der Kundenorientierung in Erfahrung zu bringen. In den Interviews wurden die Führungskräfte danach gefragt, ob zum einen die politischen Gremien frühzeitig involviert werden, um eine zukünftige kundenorientierte Leistungserbringung zu ermöglichen, und ob zum anderen Verfahren oder Mechanismen bestehen, um Abweichungen zwischen den Vorstellungen auf politischer Ebene und jenen aus Sicht der Kunden zu ermitteln und auszugleichen.

Aus den Interviews wurde deutlich, dass alle Verwaltungseinheiten bzw. Führungskräfte in mehr oder weniger häufigem, aber mehrheitlich als effektiv bewerteten Kontakt zu den politischen Ebenen stehen. Hier wurden bei kantonalen Verwaltungsstellen zunächst die diversen interkantonalen Konferenzen genannt. Ferner wurde fast immer auf den guten und offenen, direkten Kontakt zu den Regierungsmitgliedern verwiesen. Auch im Gesetzgebungsprozess geben die Interviewpartner an, dass die Verwaltungen ihre Vorschläge einbringen und diese im Parlament bzw. in Kommissionen vertreten können. Bei all den genannten Einfluss- und Kontaktkanälen stehen allgemeine politische Fragestellung im Vordergrund. Das Thema Kundenmanagement bzw. Kundenorientierung kommt gegebenenfalls im Einzelfall zur Sprache, ist aber nicht systematisch Thema oder Diskussionpunkt zwischen Verwaltung und Politik.

Als Mechanismus zur Erfassung und Einbringung von Kundenerwartungen wird auf die Verwaltung abgestellt. D.h. die Verwaltungsvertreter fungieren quasi als Koordinationsstelle, die allfällige

---

<sup>23</sup> Barker (siehe Fn.5), S. 19ff.

Abweichungen in den Erwartungen feststellen und anschliessend in die eben vorgestellten Kanäle einspeisen können. Gegebenenfalls sind Interessenvertreter im Politikprozess beteiligt, welche ebenfalls Kundenanliegen einbringen.

Insgesamt wird das Bild bestätigt, dass Kundenorientierung in der Schweiz als Aufgabe der Verwaltung gesehen wird und die Politik nur im Einzelfall in das Kundenmanagement involviert wird. Die Verwaltung stützt sich bei der von ihr wahrgenommenen Kundenerwartung - wie in den Berichten zu den einzelnen untersuchten Verwaltungsbereichen deutlich wurde - nur zum Teil auf systematische Feedbacksysteme oder Erhebungen. Vielerorts wird auf Erfahrung und Einzelfeedbacks abgestellt.

Barker<sup>24</sup> sieht es daher für ein nachhaltiges, umfassendes Kundenmanagement als unerlässlich, dass die Politik/Exekutive in das Kundenmanagement einbezogen werden muss. Nur dann lässt sich eine einheitliche Ausrichtung auf den Kunden, auf dieselben Kunden und mit einheitlichen Zielvorstellungen je Kundengruppe erreichen. Ansonsten besteht die grosse Gefahr von Ausrichtungsfriktionen, da zwar die Verwaltungseinheit kundenorientierte Ziele festlegt, nach oben aber nicht an diesen gemessen wird bzw. die oberen Stellen an traditionellen, meist nicht offengelegten Zielen festhalten. Barker fordert daher höheres Engagement der Politik und politischen Führung im Kundenmanagement. Aufgrund der bestehenden Kapazitätsrestriktionen und Präferenzen schlägt er vor, die Politik/Exekutive nicht in detaillierte Implementierungsfragen einzubinden, ihnen aber im Prozess der Kundenidentifikation, Zielsetzung und Strategiefindung die Möglichkeit zur Teilnahme zu lassen.

Der Vorschlag von Barker scheint für die Schweiz mit den Erfahrungen aus den jüngsten WoV-Reformen sehr optimistisch. Der Hinweis auf mögliche negative Konsequenzen einer losgekoppelten Entwicklung der Verwaltung in Richtung nachhaltig kundenorientierter Organisationen ohne eine entsprechende Neuorientierung der politischen Ebenen ist dennoch überzeugend. Für die weitere Entwicklung eines umfassenden Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz wird es ein offenes Anliegen bleiben, wie die politische Ebene in die Neuausrichtung involviert werden kann.

Die Mechanismen zur Erfassung der Kundenerwartungen und insbesondere der Identifikation von möglichen Gaps bei den Erwartungen verschiedener Stakeholder müssen weiter ausgebaut werden. Dabei können alle Formen von Feedbackmechanismen intensiver und systematischer genutzt werden bis hin zu aufwändigeren und teureren Befragungsmethoden. Bei den Feedbacks muss darauf geachtet werden, dass verschiedene Quellen, zum Teil auch verwaltungsübergreifend, zum Einsatz kommen. Auch sind vermehrte Formen der Partizipation oder direkten Kundenengagements z.B. in Form von Erfa-Gruppen etc. denkbar. Barker<sup>25</sup> schlägt vor, dass die Feedbacks zur Information der politischen Ebene genutzt werden können und die Entwicklung einer kundenorientierten Perspektive fördern.

---

<sup>24</sup> Barker (siehe Fn.5)

<sup>25</sup> Barker (siehe Fn.5), S. 24

## 6 Ausblick

Ein umfassendes Kundenmanagement - oft auch als CRM bezeichnet - stellt einen integrierten Ansatz zur Optimierung von Kundenbeziehungen dar und setzt eine systematische Ausrichtung aller relevanten Prozesse auf die Kundenbedürfnisse voraus. Während in der Privatwirtschaft langfristige und profitable Kundenbeziehungen im Zentrum der Bemühungen stehen, ist in der öffentlichen Verwaltung eine differenzierte Auseinandersetzung und Umschreibung der angestrebten Kundenbeziehungen notwendig. Die Studie zeigte deutlich, dass in den öffentlichen Verwaltungen das Ziel der Kundenzufriedenheit eine zunehmend zentrale Bedeutung einnimmt. Die Relevanz und Angemessenheit eines umfassenden Kundenmanagements steht damit auch im öffentlichen Sektor ausser Frage.

Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass vieles bereits heute mit grossem Engagement in Angriff genommen wird. Es wurde aber auch deutlich, dass der heutige Stand des Kundenmanagements in der öffentlichen Verwaltung noch vielfältige Entwicklungspotenziale birgt. Die Gesamtergebnisse der Untersuchung zeigen dabei, dass insbesondere im Bereich „Potenzial“ (Mitarbeitende, IT, Controlling) zum Teil noch Unsicherheit besteht und Voraussetzungen zu schaffen sind, um weitere Aktivitäten zu ermöglichen. Dabei geht es insbesondere um:

### ***Optimierung der Kundenprozesse durch Integration und Automatisierung***

Privatwirtschaftliche Unternehmen stellen ihren Kunden vermehrt umfassende Dienstleistungen und Informationen über internetbasierte Anwendungen und Portale zur Verfügung. Der daraus erlebte Nutzen und Komfort resultiert in einer gesteigerten Anspruchshaltung der Kunden auch gegenüber den Verwaltungseinheiten. Erwartet werden automatisierte Auskunfts- und Abwicklungsprozesse, der orts- und zeitunabhängige (7x24 h) Zugriff auf Informationen und Dienstleistungen sowie der Bezug von Verwaltungsleistungen im „Self Service“.

Der Einsatz von technischen Hilfsmitteln wie Portalen, Workflow-Anwendungen und Hilfsmitteln zur optimierten Geschäftsprozessverwaltung erhöht dabei nicht nur die „Convenience“ des Kunden, sondern ist gleichzeitig dazu geeignet, manuelle Routinen zu eliminieren. Dadurch können Durchlaufzeiten reduziert, Antwortzeiten verkürzt, Fehlerquellen minimiert und insgesamt Abwicklungskosten gesenkt werden. Die dadurch frei werdenden personellen Ressourcen können zur Steigerung der Dienstleistungsqualität und der Kundennähe genutzt werden.

### ***Systematisierung der Kundenkontakte***

Der Einsatz moderner CRM-Systeme hat das Kundenkontaktmanagement privatwirtschaftlicher Unternehmen spürbar verbessert. Die von entsprechenden Anwendungen bereitgestellten Funktionalitäten umfassen im Wesentlichen die folgenden Funktionen:

- Stammdatenverwaltung (Adressdetails, personenbezogene Angaben etc.)
- Transaktionshistorie (bezogene Produkte und Dienstleistungen, Rechnungs- und Zahlungsdaten etc.)
- Kontakthistorie (Korrespondenz, E-Mail-Verkehr, geführte Telefonate, Besuche etc.)
- Aktivitätenmanagement (Pendenzen, Aufgaben, Stellvertretungsregelungen und -mechanismen etc.)

Während sowohl im öffentlichen als auch im privaten Sektor diese Funktionen traditionellerweise auf verschiedenen Plattformen (Papier, E-Mailsystem, Fileserver, optische Archive etc.) abgewickelt werden, sind moderne Kundenkontaktmanagement-Systeme in der Lage, den Benutzenden eine

integrierte Gesamtsicht auf Daten und Anwendungen bereit zu stellen. Dabei können gleichzeitig Medienbrüche und die ungewollte redundante Datenhaltung vermieden werden.

Da sich gleichzeitig die organisatorischen Gestaltungsprinzipien privatwirtschaftlicher Unternehmen und öffentlicher Organisationen - insbesondere in den „kundennahen“ Bereichen (Front) - zusehends annähern (z.B. die Einrichtung von Kundenkontakt-Zentren, Help Desks, Kompetenz-Zentren), eignen sich moderne CRM-Instrumente in hohem Masse auch für den Einsatz im öffentlichen Sektor.

### ***Planung und Controlling der Wirkung des Kundenmanagements***

Um den Mitteleinsatz und die damit erzielten Wirkungen gegenüber den Kunden transparent zu machen, wird eine verstärkte Fokussierung des Rechnungswesens auf die Ermittlung der tatsächlichen Kosten der erbrachten Leistungen notwendig sein. Diese müssen Aussagen über die Kundenzufriedenheit, Dienstleistungsqualität, Abwicklungseffizienz und die Effektivität des Verwaltungshandelns gegenübergestellt werden.

Während erstere in bestehenden Kostenrechnungssystemen teilweise bereits abgebildet werden und mittels geeigneter Analysewerkzeuge (Datawarehousing, Planungs- und Budgetierungssysteme, Reporting-Frontends etc.) auswertbar sind, müssen für letztere die fachkonzeptionellen Grundlagen für die Erhebung und systematische Darstellung erst erarbeitet werden. Dabei gilt es, entsprechende Kennzahlen zu definieren und in einem kohärenten System der Wirkungsmessung des Kundenmanagements zusammenzuführen. Durch die Übertragung des Konzepts der Balanced Scorecard von privatwirtschaftlichen Unternehmen auf Verwaltungseinheiten kann die Dimension „Kunde“ abgebildet und als fester Bestandteil eines übergeordneten Führungssystems etabliert werden. Die dabei zu definierenden Führungskennzahlen (KPI) können entsprechend als Führungs- und Steuerungsgrösse eingesetzt und zur Erfolgsmessung des Kundenmanagements herangezogen werden.

Da sich die öffentlichen Verwaltungen in Bezug auf die Kundenzufriedenheit zunehmend auch mit privatwirtschaftlicher Konkurrenz messen müssen, sind in den kommenden Jahren massgebliche Fortschritte im Bereich des öffentlichen Kundenmanagements zu erwarten. Die vorliegende Benchmarking-Studie soll Ihnen dabei helfen, Anhaltspunkte und Ideen zu finden.

## Die Forschungspartner

Das Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen (IDT-HSG) befasst sich mit Problemstellungen um die beiden Zukunftsbereiche:

- Integriertes Standortmanagement auf dem Hintergrund des globalen Standortwettbewerbes und
- Management öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen als wesentliche Differenzierungselemente der Zukunft sowohl für Unternehmen wie für Standorte.

Unter der Leitung von Prof. Dr. Th. Bieger, Prof. Dr. K. Schedler, Dr. Christian Laesser und Roland Scherer gliedert sich das Institut mit rund 45 MitarbeiterInnen in drei Kompetenzzentren für:

- Tourismus und Verkehr
- Regionalwirtschaft
- Public Management

Neben der wissenschaftlichen Forschung sind weitere wichtige Tätigkeitsbereiche die Weiterbildung von Führungskräften im Dienstleistungssektor und in der öffentlichen Verwaltung, Dienstleistungen und Gutachtertätigkeit für private und öffentliche Organisationen sowie die Lehre an der Universität St. Gallen.

Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus an der Universität St. Gallen (IDT-HSG)

Varnbuelstr. 19

CH-9000 St. Gallen

Telefon: +41 (71) 224 25 44

Fax: +41 (71) 224 25 36

[www.idt.unisg.ch](http://www.idt.unisg.ch)

[coc.idt.unisg.ch](mailto:coc.idt.unisg.ch)



Mit über 1'400 Expertinnen und Experten und einem Umsatz von 223 Mio Euro (2001) gehört Mummert Consulting heute zu den grössten Unternehmensberatungen in Europa. Seit der Gründung im Jahre 1960 wurden sowohl die Leistungsangebote als auch die Branchenkenntnisse kontinuierlich weiterentwickelt. Dabei wurde immer darauf geachtet, dass die Erfahrungen aus der Praxis mit den Partnerschaften aus Wissenschaft und Forschung optimal zusammengeführt werden konnten.

In der Schweiz werden mit über 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Strategie und Organisation, Customer Management, Business Intelligence (Data Warehousing, Data Mining, Document- und Content Management), E-Business sowie der Einführung von Standardsoftware (SAP R/3) erbracht. Schwerpunktmässig werden die Sektoren Öffentliche Verwaltungen, Gesundheitswesen, Telekommunikation, Versicherungen und Banken betreut.

Mummert Consulting AG

World Trade Center

Leutschenbachstrasse 95

8050 Zürich

Telefon: +41 (0)43 299 79 79

Fax: +41 (0)43 299 79 99

[www.mummert.ch](http://www.mummert.ch)

[info@mummert.ch](mailto:info@mummert.ch)

