

Rainer König

Kunde als König?

Seit Jahren reden Firmen von wenig so viel, wie vom Kunden. Leider scheint es nur beim Reden geblieben zu sein. Denn wer schon einmal im Kaufhaus Beratung, vom Handwerker Pünktlichkeit oder vom Elektrogroßmarkt eine Lieferung und Installation seiner CD-Anlage verlangt hat, wird auch heute noch deprimierende Erfahrungen machen.

Nun haben auch die öffentlichen Verwaltungen den Kunden entdeckt. Das mag man mit einem Lächeln als Nachlaufen diverser Management-Modetrends nach dem Motto abtun, „der Kunde ist jetzt König - aber die Monarchie wurde doch schon längst abgeschafft!“

Wir wollen jedoch einen anderen Akzent setzen. Wir glauben nämlich, daß die Entdeckung des Kunden sowohl für die freie Wirtschaft als auch für Verwaltungen einen chancenreichen Paradigmenwechsel darstellt - vorausgesetzt allerdings, man praktiziert ihn ernsthaft und verwendet ihn nicht nur als bloßes Lippenbekenntnis.

Im folgenden diskutieren wir hierzu vier Thesen zur Kundenorientierung.

1. Echte Kundenorientierung bezeichnet zunächst und vor allem einen *grundsätzlichen Einstellungswandel*, d.h. eine neue Ethik der Arbeit bei den Beschäftigten;
2. echte Kundenorientierung bedeutet für die Mitarbeiter der Kommunalverwaltung, sich vom Begriff des *Bürgers zu verabschieden* und das *Besondere* des Kunden im kommunalen Bereich zu kennen,
3. echte Kundenorientierung funktioniert nach außen nur, wenn es eine *echte Kundenorientierung im Innern* von Verwaltungen und Betrieben gibt und schließlich
4. echte Kundenorientierung gelingt nur, wenn sie *glaubwürdig kommuniziert* wird.

Zu 1.

Echte Kundenorientierung bezeichnet einen grundsätzlichen Einstellungswandel, d.h. eine neue Ethik der Arbeit.

Bei echter Kundenorientierung wird der abstrakte Pflichtencharakter der Arbeit, wie ihn die protestantische Ethik fordert, durch eine konkrete Orientierung an den Wünschen, Fragen und Bedürfnissen des Adressaten der eigenen Leistung z.B. nach Qualität, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit ersetzt. Man kommt also nicht mehr pünktlich zur Arbeit, weil es ein irgendwie geartetes Über-Ich oder eine abstrakte Arbeitsnorm einfach fordert, sondern weil es der Kunde tatsächlich erwartet.

Der kategorische Imperativ der Kundenorientierung lautet demnach: Handle immer so, wie es Dein Kunde von Dir erwartet. Hierbei kommt es nun überhaupt nicht darauf an, den Kunden zum König zu erhöhen. Diese aristokratische Hypostasierung des Kunden ist u.E. genauso unzeitgemäß wie seine preußische Degradierung zum Untertanen. Es kommt lediglich darauf an, den Kunden genau so zu behandeln, wie man *selbst* als Kunde behandelt werden will.

Eine solche Einstellung zum Kunden setzt nun vom Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung viererlei voraus:

- zum einen zu wissen, was denn genau die eigene Leistung ausmacht,
- zum zweiten die Qualität dieser Leistung genau und meßbar zu beschreiben,
- zum dritten sich Leistungsziele zu setzen und über das Erreichen/Nichterreichen dieser Ziele möglichst früh in Kenntnis gesetzt zu werden,
- zum dritten schließlich genau zu wissen, wer denn Kunde, d.h. Adressat der eigenen Leistung ist. Für wen schafft er eigentlich einen Nutzen?

Was die ersten beiden Punkte anbelangt, sollten die Produktdiskussionen im Rahmen der neuen Steuerungsmodelle bereits für Klärung gesorgt haben. Leider zeigen unsere Erfahrungen aber, daß sich diese Klarheit vor allem auf der operativen Ebene mit direktem Kundenkontakt noch längst nicht überall eingestellt hat. Hier ist man noch längst nicht so weit, wie die Jeansverkäuferin bei H&M, die auf die Frage, was ihre Leistung für den Kunden sei, antwortet: „Jeans verkaufen.“

Schließlich tun sich vor allem die Mitarbeiter noch sehr schwer, die Qualität ihrer Leistungen für den Kunden so zu beschreiben, daß sie in ihrem Erfolg oder Mißerfolg meßbar ist.

Das hängt zum einen damit zusammen, daß Kunden keine Produkte, sondern immer nur Nutzen nachfragen. „Sie wollen keine CD wegen der silbrigen Scheibe erwerben, sondern Musik genießen. Sie wollen keine Uhr, sondern einen Zeitmesser, ein Prestigeobjekt, ein Modeaccessoire o.ä.“¹

Zum anderen gründen diese Schwierigkeiten darin, daß sich z.B. die Leistungen der pädagogischen und beratenden Bereiche nur sehr schwer meßbar beschreiben lassen.

Aber nur unter der Bedingung, daß ein System von Leistungs-Kennzahlen existiert, können sich Leistungsziele gesetzt und ihr Erreichen überprüft werden. Das Konzept des Führens durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives), mit dem bereits einige Kommunen experimentieren, setzt hier an. Auch hier steht man noch am Anfang eines wichtigen Prozesses.

Das gilt auch für den vierten Punkt. Denn die Frage nach den besonderen Merkmalen des Kundenbegriffs in der Kommunalverwaltung ist im Augenblick ein noch sehr offener und umstrittener Punkt. Wie wollen ihn daher etwas näher diskutieren.

Zu 2.:

Echte Kundenorientierung bedeutet für die Kommunalverwaltung, sich vom Begriff des *Bürgers* zu verabschieden

Bogumil und Kißler betonen, daß es sich nur bei kommunalen Angeboten, die der Bürger freiwillig in Anspruch nimmt - wie dem städtischen Theater, der VHS oder den Kindertagesstätten - um kundenähnliche Dienstleistungsangebote handelt. Dagegen könne bei aufgezwungenen Leistungen wie dem Erstellen von Ausweispapieren, Baugenehmigungen oder KFZ-Kennzeichen kaum von Diensten im eigentlichen

¹ Seiwert 1998, 75

Sinne die Rede sein. Und das Ausstellen von Strafzetteln für falsches Parken oder die Erstellung anderer Bußgelder seien nicht einmal Leistungen.²

Demnach treffe die Rollenzuschreibung des Adressaten als eines Kunden am ehesten für die Leistungen des Bürgeramtes oder der Kulturbetriebe zu. In manchen anderen Bereichen (z.B. Jugend-/Sozialamt) hat man es mit Klienten zu tun und im Bereich der ausführenden Bauverwaltung (z.B. Verkehrsplanung) gibt es oft Bürgerbeteiligung. In der Ordnungsverwaltung dagegen muß der Bürger noch immer die Rolle des Untertanen spielen.³

So einleuchtend und griffig diese Differenzierungen von Bogumil und Kißler auch sind - etwas näher betrachtet, geraten sie ein wenig ins Wanken. Nehmen wir nur das Ausstellen von Strafzetteln für falsches Parken, das nach obiger Definition nicht einmal eine Leistung darstellt. Was allerdings beim 'öffentlichen' Stellplatz als 'Strafe' erscheint, betrachtet der Bürger als Kunde eines privaten Parkplatzes als notwendige Gebühr einer Dienstleistung. Wer etwa seinen Wagen auf dem Hof eines Warenhauses abstellen kann, zahlt für diesen 'Service' ohne Murren ein nicht geringes Entgelt. Denn das Warenhaus stellt seinen Kunden die knappe Ressource Parkraum zur Verfügung, damit er bequem einkaufen kann. Was derart beim Warenhaus als Spezialservice erscheint, erhält bei der Kommune den Charakter einer 'Strafe' für die Inanspruchnahme einer scheinbar natürlichen Ressource, die als Raum - wie Luft und Wasser auch - „eh da“ ist.

Wie dieses Parkraumbeispiel zeigt, liegt es nicht so sehr an der Qualität des Produktes, das der Bürger die kommunale Leistung anders beurteilt als die eines privaten Anbieters.

Wir glauben, daß es vor allem die Struktur der Kundenbeziehung ist, die diesen Unterschied erzeugt.

Nahezu echte Kundenbeziehungen gibt es im externen Bereich der Kommunen nur dort, wo

1. die obige Funktionstrias des Kundenbegriffs erfüllt ist, wo der Kunde direkt und unmittelbar erfährt, daß er Auftraggeber, Bezahler und Nutzer der Leistung ist,
2. marktähnliche Verhältnisse mit einer für den Kunden freien Wahl zwischen Alternativen existieren.

Wie bereits mehrfach betont, trifft dies für die meisten Feldern des kommunalen Dienstes nicht zu, z.B. weil Alternativen fehlen (man kann einen Ausweis nur beim Meldeamt der eigenen Stadt erhalten), oder der Auftrag nicht vom Konsumenten der Leistung, sondern vom Gesetzgeber oder Rat erfolgt - z.B. bei einem Bebauungsplan, der Gewerbeaufsicht oder der Parkraumbewirtschaftung⁴. So wird - in den Augen des Bürgers - nicht seinem Bedürfnis nach Parkraum mit einem Angebot entsprochen, das einen Preis hat, sondern mit einem Verbot belegt, dessen Übertreten eine Strafe zu Folge hat.

Schauen wir uns einmal anhand einiger Beispiele an, wie komplex und unübersichtlich oft die Struktur der 'Kundenbeziehung' bei kommunalen Leistungen ist:

- Der „Kunde“ (z.B. als Gesetzgeber) trifft Entscheidungen, die für den Leistungserbringer (z.B. dem Sozialamt) essentiell sind. Er bestimmt durch seine

² Vgl. Bogumil/Kißler 1995, 9

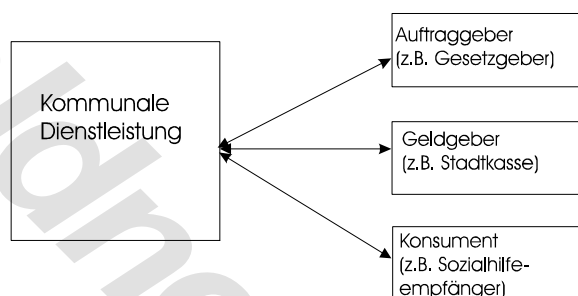
³ Vgl. ebd., 9f

⁴ Vgl. Stratemann/Wottawa 1995, 67f.

‘Nachfrage’, welche Leistungen in welcher Form in welcher Zeit zu erbringen sind. Insofern ist der Kunde z.B. als Gesetzgeber der ‘Auftraggeber’ des Dienstleisters Kommune.

- Der „Kunde“ (z.B. als Stadtkasse der Stadtverwaltung) muß für erbrachte Leistungen bezahlen. Er ist von hier aus Zahlungspflichtiger.
- Der „Kunde“ z.B. auf dem Sozialamt ist oft auch unmittelbarer Gesprächspartner des Leistungserbringers und damit direkter Konsument seiner Leistung. Nur in diesem Attribut gleicht er dem Konsumenten-Kunden der freien Wirtschaft.

Struktur der Anbieter-/Kunden- beziehung bei kommunalen Dienstleistungen



Ein Kernproblem der kundenähnlichen Beziehungen im kommunalen Bereich im Vergleich zur Privatwirtschaft besteht nun weiter darin, daß die verschiedenen Rollen-Aspekte städtischer „Kunden“ häufig auf *verschiedene* Personen bzw. Institutionen verteilt sind. Hinzu kommt, daß die Interessen dieser verschiedenen Kundenseiten oft gegenläufig sind: Der Bund und die Stadt z.B. legen auf möglichst geringe Ausgaben wert, der Sozialhilfeempfänger dagegen möchte besondere Wünsche erfüllt haben (also möglichst viel Entgelt erhalten).⁵ Beispiele:

- **Auszahlung von Sozialhilfe:** Kunden sind hier der Bund als Auftraggeber, die Stadtverwaltung als Zahlungspflichtiger und der einzelne Sozialhilfeempfänger als Adressat. Würde man den Kunden auf den Sozialhilfeempfänger beschränken, wäre ein Appell an die Kundenorientierung des Sachbearbeiters identisch mit der Aufforderung, er solle die persönlichen Wünsche des Antragstellers über die in den Vorschriften repräsentierten Wünsche der Allgemeinheit stellen.
- **Gewerbeaufsicht:** Auftraggeber ist hier wieder der Gesetzgeber, Zahlungspflichtiger die Stadt (was das Gehalt der Mitarbeiter anbelangt) und Adressat z.B. der einzelne Gastwirt.
- **Städtisches Theater:**
 - Auftraggeber für die Existenz des Theaters ist der Stadtrat,
 - Auftraggeber für die einzelne Aufführung ist der nicht weisungsgebundene Intendant,
 - Zahlungspflichtiger für die Existenz: die Stadt,
 - Zahlungspflichtiger für die Nutzung eines Platzes: der einzelne Besucher,
 - Adressaten: Zunächst der Theaterbesucher als Nutzer, darüber hinaus aber auch alle Einwohner, die selbst ohne aktive Eigen-Nutzung in einem kulturellen Angebot der Stadt einen Vorteil für sich sehen - z.B. ansiedlungswillige

⁵ Vgl. ebd., 71

Unternehmen, die mit diesem Argument qualifizierte Mitarbeiter anwerben können.⁶

Das solch eine Kundenorientierung im kommunalen Bereich keine Theorie ist, sondern praktisch erfolgreich sein kann, zeigen die Beispiele Christchurch in Neuseeland und Phoenix Arizona. Beide Kommunen wurden in einer Studie der Bertelsmann-Stiftung zu den am besten verwalteten Städte der Welt gekrönt. Beide waren pleite, als sie den Bürger als Kunden entdeckten. Und beide Städte hatten daraufhin eine Kulturrevolution in ihrer Verwaltung ausgelöst. „Sie haben nicht mehr gefragt: ‚Was können wir für unsere Bürger noch tun?‘, sondern sie haben gefragt: *‘Was kann der Kunde von uns erwarten? Zu was müssen wir in der Lage sein?’*“⁷

Und der ‚Kunde‘ erwartete z.B. seine Baugenehmigung in spätestens 14 Tagen zu erhalten. Das wurde als absolute Vorgabe akzeptiert und die Verwaltung so umorganisiert, daß heute tatsächlich jeder Bürger innerhalb von 14 Tagen die Baugenehmigung für sein Einfamilienhaus an einem Schalter abholen kann.⁸

Die Beispiele Christchurch und Phoenix zeigen aber auch, daß die Kundenorientierung nach außen eine Kulturrevolution im inneren der Kommune, d.h. einen grundlegenden Struktur- und Einstellungswandel in der Verwaltung voraussetzt. Ein Feuerwehrmann in Phoenix:

„Früher hatten wir Schichten von Verantwortungsbereichen. Oben stand der Chef der Feuerwehr, und dann kamen sieben Befehlsstufen. Und die waren alle mit ihren Prestigekämpfen und persönlichen Konflikten beschäftigt. Ganz unten in der Befehlsstruktur standen die Feuerwehrleute, die dann die Arbeit beim Kunden zu verrichten hatten und die Streitigkeiten ausbaden mußten. Noch tiefer und außerhalb dieser Pyramide stand der Kunde. Aber die ganze Organisation hat den überhaupt nicht mehr wahrgenommen. Wir lebten ganz gut ohne den Kunden. Aber für ihn waren wir ja eigentlich da, der zahlte mit seinen Steuern unsere Gehälter. Unsere ganze Existenzberechtigung hatten wir ja nur, um den Kunden, unseren Bürgern, zu dienen.

Heute steht der Kunde im Mittelpunkt. Um ihn herum sind die Feuerwehrleute gruppiert. Sie halten den Kontakt mit ihm, erfüllen für ihn ihren Dienst. Und alle die Streit- und Lähmgeschichten sind verschwunden. Diese sind jetzt um die Feuerwehrleute gruppiert und haben nur noch eine Aufgabe: Dem einfachen Feuerwehrmann zu helfen, seinen Dienst am Kunden möglichst perfekt erfüllen zu können. Seit wir diese neue Organisations- und Bewußtseinsform haben, hat kein einziger Bürger von PHOENIX mehr verlangt, den Etat der Feuerwehr zu senken. Sie alle wissen jetzt, daß ihre Steuergelder von uns nicht verschwendet werden“⁹

Diese ‚neue Organisations- und Bewußtseinsform‘ läßt sich auf einen einfachen Nenner bringen: Kundenorientierung. Denn eine echte Kundenorientierung nach außen ist nur vor dem Hintergrund einer gelebten Kundenorientierung im Innern der Verwaltung möglich.

Zu 3.:

⁶ Vgl. ebd., 69f

⁷ Vgl. Ederer 1998, 66

⁸ Vgl. ebd.

⁹ Ebd., 67

Echte Kundenorientierung nach außen funktioniert nur, wenn es eine *echte Kundenorientierung im Innern* von Verwaltungen und Betrieben gibt und schließlich

Wenn ein Vorgesetzter Vereinbarungen mit seinen Mitarbeitern nicht einhält und diese autoritär und unfreundlich führt, von ihnen aber umgekehrt absolute Zuverlässigkeit, Zuvorkommenheit und Freundlichkeit gegenüber dem Kunden verlangt, kann er sie auf noch so viele Freundlichkeitsseminare schicken: sie werden die echte Kundenorientierung nie glaubhaft kommunizieren können, weil sie sie in ihrem eigenen Bereich nie erlebt haben. Denn auch Führen ist eine Dienstleistung - am Mitarbeiter.

Unabhängig davon wird es künftig im internen Bereich der Kommunalverwaltung vielleicht *mehr* kundenähnliche Beziehungen geben als im externen Sektor. Wenn - was in vielen Varianten der Neuen Steuerungsmodelle vorgesehen ist - Kommunen tatsächlich ihre ehemaligen Ämter als relativ autonome Fachbereiche und Eigenbetriebe organisieren, wo

- eine Art zahlungsfähiger Bedarf einem preislich ausgezeichneten Angebot gegenübersteht,
- die nachfragende Seite die freie Wahl zwischen Alternativen (auch privater Anbieter) hat,
- der Nachfrager zahlungsfähig ist und die Transaktion mit Hilfe (interner oder echter) Zahlungseinheiten verrechnet werden kann und er schließlich
- die Leistung selbst konsumieren und umgekehrt die erzeugende Seite sie - je nach Nachfrage - erneut produzieren kann,

dann kommt dieser Zustand dem obigen Schema echter Kundenbeziehungen sehr nahe.

Daß solche internen Kunden-Beziehungen in Kommunalverwaltungen schon heute stattfinden, zeigen Beispiele in Städten,

- wo Teile des Hauptamtes zu einem beratenden Eigenbetrieb organisiert wurden, der sich nun mit externen Beratern um Beratungsaufträge der eigenen Kommune bewerben muß;
- wo das ehemalige Personalamt nicht mehr (nur) Fortbildungen vorschreibt, sondern den Bedarf bei den Fachbereichen zunächst erhebt und ihnen dann Angebote - z.T. ebenfalls im Wettbewerb mit privaten Anbietern - offeriert.

zu 4.:

Echte Kundenorientierung funktioniert nur, wenn sie *glaubwürdig kommuniziert* wird.

Wie viele Umfragen zeigen, sind die meisten Bürger vor allem mit der Art wie sie von den Beschäftigten der kommunalen Behörden behandelt werden, durchaus zufrieden¹⁰.

¹⁰ Vgl. Bogumil/Kißler 1995

Die Personen, die insgesamt mit der Komunalverwaltung zufrieden sind, sehen die folgenden Merkmale von Kundenorientierung zu ... Prozent als realisiert an:

freundliches Personal	93
umfassende Information und Beratung	75
Flexibilität	65
schnelle Dienstleistung	64
weitgehende Öffnungszeiten	50
Verständlichkeit	47
kurze Wartezeiten	46
Dezentralisierung	46
Aufgaben-zusammenfassung	43
neues Raumkonzept	31

Dieser überaus positiven Resonanz auf das konkrete Kommunikationsverhalten der Beschäftigten entsprechen auch unsere eigenen Umfragen nach den Einstellungen gegenüber den 'Kunden'.

Eine typische Antwort auf die Frage, was für die Beschäftigten in Einwohnermeldeämtern (Bürgerämtern) „Kundenorientierung“ bedeutet, lautet: „*Wir orientieren uns nach dem Bürger, sowohl nach seinen Interessen, als auch nach seinem Auftreten (Stimmung, Charakter)*“. Entsprechend hoch bewertet man die Kundenzufriedenheit. Eine typische Äußerung auf die Frage, wie die Mitarbeiter die Qualitätsmerkmale der eigenen Arbeit beschreiben und priorisieren würden, ist die folgende:

1. Zufriedenheit des Bürgers im Rahmen des Ermessensspielraums fördern, so daß das Gesetz + die Ordnung noch eingehalten wird.
2. Arbeit nach Gesetz + Ordnung - Verstoß gegen die Zufriedenheit des Bürgers

Was die Beschäftigten der Kommunen also in der Regel *nicht* brauchen, sind allgemeine Seminare zur Freundlichkeit und Kundenorientierung. Was sie jedoch benötigen, sind Hilfen für konkrete Konfliktsituationen, wo die Grenze zwischen Freundlichkeit und Bestimmtheit immer wieder neu zu definieren ist. Echte Kundenorientierung kann nämlich im kommunalen Bereiche nicht heißen, immer nur zu lächeln und das Empathiesignal des Kontrollierten Dialogs auszustrahlen. Der Beschäftigte muß vielmehr auch über Strategien verfügen, die ihm z.B. im Umgang mit besonders aggressiven, arroganten oder auf Leistungsmissbrauch spezialisierten 'Kunden' erlauben, die Grenze des bis hierhin und nicht weiter zu markieren und durchzusetzen. Das verstehen wir unter authentischer Kunden-Kommunikation: Sie geht zwar von seiner Perspektive aus, geht darin aber nicht auf.

Schluß: Der begeisterte Kunde als Ziel

Obgleich knapp 50% der befragten Bürger mit den Dienstleistungen ihrer Stadt zufrieden sind, liegen die Kommunen im Branchenvergleich von 10 Dienstleistern zur Kundenzufriedenheit nur auf Platz 9.

Zwar kann man relativierend hinzufügen, daß es sich bei den kommunalen Leistungen

- zum einen zumeist um Zwangsleistungen mit Monopolcharakter handelt, die der Bürger weder nicht nachfragen noch von einem anderen Anbieter beziehen kann.

Solche Dienstleistungen leiden generell unter einem schlechten öffentlichen Image.

- Zum anderen ist hinzuzufügen, daß bei Zwangsleistungen der Bürger gar nicht Kunde der betreffenden Stelle ist.

Gleichwohl glauben wir, daß hier Handlungsbedarf besteht: das Ziel sollte nicht der bloß zufriedene, sondern der begeisterte Kunde sein.

Da es sich hierbei - zumindest für den kommunalen Bereich - nur erst um eine recht kühne Vision handelt, greifen wir zur Veranschaulichung auf ein Beispiel aus der privaten Wirtschaft zurück.

Seit Jahresbeginn 1998 versucht der neue Telekommunikationsanbieter O.Tel.O mit einigen anderen Firmen das Monopol der Telekom zu brechen. Die strategische Überlegung von O.Tel.O besteht darin, sich - bei technisch gleicher und somit austauschbarer Leistung - sich gegenüber den Mitbewerbern allein durch besseren Service zu positionieren.¹¹

Entsprechend beschreibt das Unternehmensleitbild die Motivation zur konsequenten Orientierung am Kunden. Es beginnt mit dem Leitsatz *‘Wir begeistern unsere Kunden’*¹². Was damit gemeint ist, erläuterte Ulf Bohla, Vorsitzender der Geschäftsführung von O.Tel.O. auf der Funkausstellung 1997:

„Begeisterung unserer Kunden durch Service bedeutet, Telekommunikation zugänglicher, einfacher und besser zu machen. Hier ist das Potential gewaltig:

- *Stellen Sie sich vor, Sie können Ihre Telefonfirma jederzeit anrufen, um eine Störung zu melden oder einen neuen Dienst zu beziehen, und Ihre Aufträge werden sofort bearbeitet.*
- *Oder Sie ziehen um und bekommen in der Zwischenzeit ein Handy, auf das automatisch die Gespräche umgeleitet werden.*
- *Oder Sie können unmittelbar nach einem Gespräch bei uns anrufen und fragen, was es gekostet hat.*
- *Oder Sie können diese Daten nach einem Gespräch direkt über das Internet abrufen.*
- *Oder Sie bekommen von uns für besonders häufig benutzte Verbindungen einen Sonderrabatt.*
- *Oder wir rufen Sie an, wenn sich Ihr Nutzungsverhalten so spontan und drastisch verändert, daß ein Mißbrauch des Anschlusses vorliegen könnte.*

So wird Kundenorientierung konkret, begreifbar, erlebbar.“¹³

Zugegeben, kommunale Dienste sind nicht ohne weiteres mit gewerblichen zu vergleichen und auch für den gewerblichen Sektor in Deutschland sind das Vorstellungen, die noch außerordentlich utopisch klingen. Aber beide brauchen (konkrete) Utopien und Visionen, um voranzukommen.

Literatur

¹¹ Vgl. Seiwert 1998, 94

¹² Vgl. ebd.

¹³ Zit. nach Seiwert 1998, 94f.

- Bogumil/Kißler 1995: Jörg Bogumil/Leo Kißler: vom Untertan zum Kunden? Möglichkeiten und Grenzen von Kundenorientierung in der Kommunalverwaltung. Berlin 1995.
- Ederer 1998: Günter Ederer: Service in Deutschland - Wüste oder Oase? In: : Ederer/Seiwert: Das Märchen vom König Kunde, S. 11-68.
- Haßelmann/König: Uwe Haßelmann/Rainer König: Führen im Rahmen der Neuen Steuerung. Köln 1997.
- Luhmann 1989: Niklas Luhmann: Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt/M 1989.
- Seiwert 1998: Lothar J. Seiwert: Kundenorientierung als Unternehmensstrategie. In: Ederer/Seiwert: Das Märchen vom König Kunde, S. 69-200.
- Stratemann/Wottawa 1995: Ingrid Stratemann/Heinrich Wottawa: Bürger als Kunden. Frankfurt/M 1995.
- Weber 1976: Max Weber: Wirtschaft und Gesellschaft. 5. revid. Aufl., Tübingen 1976.
- Wever/Besig 1995: Ulrich A. Wever, Hans-Michael Besig: Unternehmenskommunikation als Lernprozeß - Dem Erfolg auf der Spur: Das Beispiel der Hypo-Bank. Frankfurt/M 1995.
- Womack/Jones 1997: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen. Frankfurt/M 1997.