

Befragungen für die Balanced Scorecard nutzen

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und Kunden hat großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Systematische Befragungen liefern messbare Kennzahlen – insbesondere im Vergleich über mehrere Jahre.

Unser Gesprächspartner

JANN OETTING hat als Bereichsleiter Vorstandsbüro der Bayerischen Staatsforsten die Mitarbeiter- und Kundenbefragung im Jahr 2007 mit der internen Personalabteilung und dem geva-institut organisiert.



Den Wald vor lauter Bäumen nicht sehen? Das kann den Bayerischen Staatsforsten nicht passieren. Das Unternehmen verwendet eine Balanced Scorecard, um wichtige Aspekte des Geschäfts laufend zu kontrollieren. Zwei der enthaltenen Kennzahlen sind die Mitarbeiter- und die Kundenzufriedenheit.

> Was möchten Sie mit den Befragungen erreichen?

Am 1. Juli 2005 starteten wir als junges Unternehmen. Sehr schnell haben wir ein großes Strategieprojekt aufgesetzt: unser Nachhaltigkeitskonzept für die nächsten fünf Jahre. Ein wichtiges Werkzeug ist unsere Balanced Scorecard. Sie bildet alle entscheidenden Aspekte unseres Unternehmens ab, aufgeteilt in die Bereiche Ökonomie, Ökologie sowie Mensch und Gesellschaft. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist eine maßgebliche Kennzahl im Bereich Mensch und Gesellschaft. Die Kunden-

zufriedenheit ist ein wichtiger Faktor im ökonomischen Bereich, genau wie die Umsatzrentabilität oder die Gesamtkapitalrendite.

> Wie lassen sich Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit greifbar machen?

Man muss dazu alle wichtigen Merkmale definieren, sie abfragen und aus den Ergebnissen Kennzahlen bilden, mit denen man arbeiten kann. Komplexe Inhalte so zu vereinfachen, ist nicht leicht – deshalb war uns wichtig, die Befragungen mit einem professionellen Partner wie dem geva-institut durchzuführen.

Für die Kundenzufriedenheit haben wir wichtige Leistungs- und Produktkriterien abgefragt, zum Beispiel die Erreichbarkeit und Zuverlässigkeit des Kundenservices oder die Zufriedenheit mit dem Informationsangebot. Insgesamt sind 17 Merkmale mit unterschiedlicher Gewichtung in den Kundenzufriedenheits-

index eingeflossen. Für die Mitarbeiterzufriedenheit haben wir rund hundert Einzelaussagen zu den Themen Arbeitssituation, Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen abgefragt. Die Zufriedenheit mit 25 ausgewählten Arbeitsmerkmalen wurde je nach Bedeutung für die Mitarbeiter gewichtet und in einem Gesamtindex zusammengefasst. Beide Gesamtindizes – die Mitarbeiter- und die Kundenzufriedenheit – sollen mit jeder neuen Befragung fortgeschrieben werden. So sieht man auf einen Blick, was sich getan hat und wo man gegensteuern muss.

> Wie setzen Sie die Befragungsergebnisse um?

Natürlich verbessern sich Werte nicht von selbst. Deshalb haben wir aus den Befragungsergebnissen konkrete Handlungsanweisungen für unser operatives Geschäft abgeleitet. Die Kundenbefragung wurde in den zuständigen Bereichen intensiv diskutiert, um geeignete



Die Bayerischen Staatsforsten

Die Bayerischen Staatsforsten sind der größte forstwirtschaftliche Arbeitgeber in Deutschland. Rund 3 000 Mitarbeiter sind in den 41 Forstbetrieben, der Zentrale in Regensburg und dezentralen Sonder- einrichtungen beschäftigt.

Der Betrieb ist der größte Holzanbieter im deutschsprachigen Raum. Der Jahresumsatz 2008 lag bei 340 Millionen Euro. Einnahmequellen sind der Holzverkauf an rund 1 000 gewerbliche Kunden, außerdem der Verkauf von Biomasse, die Vergabe von Jagdlizenzen an über 8 500 Jäger, Grundstücksgeschäfte und weitere Geschäfte mit mehr als 20 000 Verträgen.

Die Bayerischen Staatsforsten gingen 2005 aus der Bayerischen Staatsforstverwaltung hervor. 2007 führte das Unternehmen mithilfe des geva-instituts zwei große Erhebungen durch. Alle 3 000 Mitarbeiter wurden eingeladen, an einer detaillierten Befragung teilzunehmen. In strukturierten Telefoninterviews befragte das geva-institut außerdem 220 Kunden, darunter Betreiber von Sägewerken, Jagdkunden und Kunden aus Grundstücksgeschäften. Die Ergebnisse wurden anschließend kommuniziert und im Unternehmen umgesetzt.

Umsetzungsschritte zu starten. Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wurden im ganzen Unternehmen kommuniziert. In den Monaten nach der Befragung diskutierten wir sie mit den Mitarbeitern in den einzelnen Forstbetrieben und erarbeiteten konkrete Verbesserungsmaßnahmen. Den Fortschritt werden wir durch Befragungen etwa alle zwei Jahre überprüfen. Die Mitarbeiter interessiert sehr, wie es weitergeht – und unsere Unternehmensleitung auch.

> Wie wurde die Mitarbeiterbefragung insgesamt aufgenommen?

Sehr gut. Drei Viertel der Mitarbeiter haben sich beteiligt – von den Angestellten im Büro bis zu unseren 1 800 Wald-

arbeitern. Auch der Gesamtpersonalrat hat gut mitgearbeitet. Und wir haben einige sehr erfreuliche Ergebnisse: Zum Beispiel sind die Mitarbeiter mit der Unternehmenskommunikation und der Arbeitssicherheit sehr zufrieden.

> Und wie kam die Kundenbefragung an?

Die Ergebnisse waren durch die Bank sehr gut, bis auf eine Kundengruppe, die zurzeit wirtschaftliche Probleme hat. Erstaunt hat uns vor allem die überwältigende Resonanz: So viele angeschriebene Kunden wollten sich an dem 20-minütigen Interview beteiligen, dass wir einige auf die nächste Befragung vertrösten mussten. ■

IHRE ANSPRECHPARTNERIN



MICHAELA STADLER
Projektleitung

☎ 0049 89 273211 - 320
@ stadler@geva-institut.de