

ABSOLUTE CUSTOMER CARE

# VOM MITARBEITER ZUM MITUNTERNEHMER

von André Pappmehl

**Konsequente Kundenorientierung setzt neue organisatorische Strukturen voraus – und Mitarbeiter, die gleichzeitig Mitunternehmer sind.**

Nicht mehr Standorte, Sachanlagen oder Produkte, sondern Kunden und Mitarbeiter entwickeln sich zu den größten Vermögenswerten von Unternehmen. Sie müssen Service- und Kundenorientierung als Kernkompetenz ausbauen, um im verschärften Wettbewerb zu bestehen. Dazu gehört die Etablierung eines professionellen Beschwerdemanagements. Schließlich beschwerten sich 96 Prozent der Kunden nicht bei der Firma, mit der sie unzufrieden sind, sondern sie wechseln lautlos zur Konkurrenz. Von daher ist jede Reklamation als „Glücksfall“ zu betrachten. Immerhin macht sich der Kunde die Mühe, seine Meinung zu sagen. Betrachtet man, wie Reklamationen üblicherweise bearbeitet werden, drängt sich der Eindruck auf, daß viele Unternehmen ihr „Glück“ noch nicht recht erkannt haben. Jeder Kunde ist von seinem Potential her als „Lebenskunde“ zu betrachten. Sein Umsatz ist als Kapitalrückfluß einer Investition zu werten.

Die kundenorientierte Organisation setzt eine Mentalitätsveränderung auf breiter Front voraus. Innovative Firmen entdecken die angeblich „weichen“ Faktoren wie Unternehmenskultur, Mitarbeitermotivation und Teamarbeit als „harte“ Wettbewerbsfaktoren. Und sie behandeln

ihre Mitarbeiter als interne Kunden – eine wichtige Voraussetzung für konsequente Kundenorientierung.

Die Renaissance des Kunden und damit einhergehend eine verstärkte Mitarbeiterorientierung beinhalten interessante Perspektiven für die Personalarbeit. Natürlich nur dann, wenn der Personalchef von der Unternehmensführung als „Sparringpartner“ für Veränderungsprozesse akzeptiert wird.

In jedem Unternehmen gibt es nur einen wirklich neuralgischen Erfolgsfaktor – seine Führung. An den Mitarbeitern liegt es in der Regel nicht, wenn geplante Veränderungen scheitern oder versanden, denn hier gilt das 20/60/20-Prinzip:

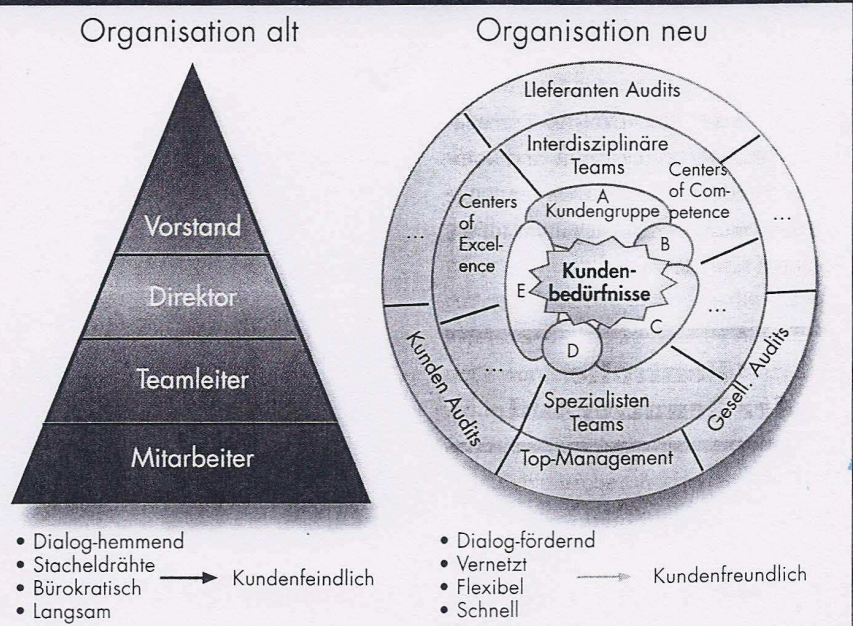
■ 20 Prozent der Belegschaft eines Unternehmens sind auf jeden Fall motiviert. Diese Personen sind die Leistungsträger und wichtige Multiplikatoren – eine Klientel, die es zu pflegen gilt.

■ 60 Prozent der Mitarbeiter haben Potential: Diese Gruppe gilt es für gemeinsame Ziele zu begeistern.

■ 20 Prozent der Mitarbeiter sind die sogenannten „schwierigen Fälle“, von denen man sich trennen sollte.

Für den Erfolg beziehungsweise Mißerfolg von Veränderungen zeichnen also die Führungskräfte verantwortlich. Viele nehmen ihre vornehmste Aufgabe, nämlich Menschen zu führen, nicht oder nur unzureichend wahr. Unstrittig ist, daß

## Organisationsformen für kundenorientierte Unternehmen



Führungsdefizite immer negative Auswirkungen auf Klima und Erfolg des Unternehmens haben, nämlich:

- Innere oder tatsächliche Kündigung der Mitarbeiter
- Mangelnde Ausschöpfung von Innovations- und Ertragschancen
- Verschwendung von Ressourcen
- Gefährdung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens

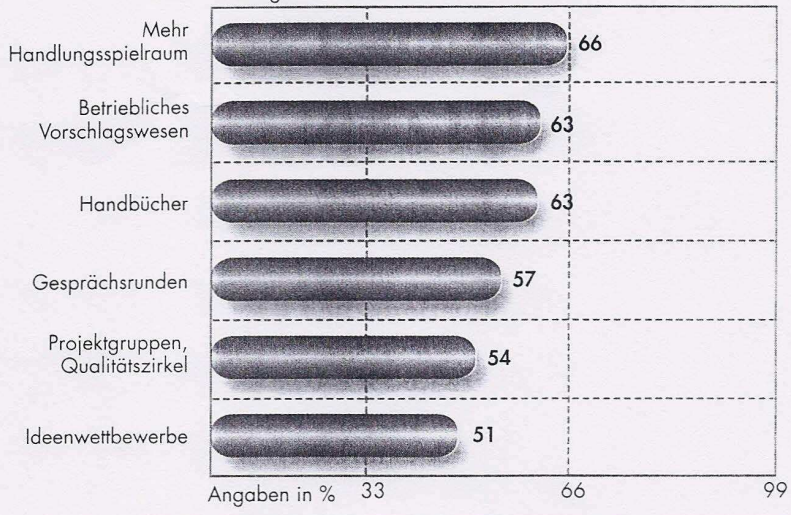
Im Gegensatz dazu verwirklichen exzellente Führungskräfte „Mehrwert durch Menschen“. Denn Menschen gestalten die Zukunft ihres Unternehmens – oder auch nicht. Anders ausgedrückt: Unternehmen und Führungskräfte haben genau die Mitarbeiter, welche sie verdienen. Es ist bezeichnend, daß einige Mitarbeiter im Unternehmen nur das Nötigste erledigen und ihre Arbeitszeit absitzen. In der Freizeit dagegen entwickeln sie Kreativität und Engagement – beispielsweise beim Bau eines Eigenheims, als Vorsitzende von Vereinen oder bei anspruchsvollen Hobbys. Ursache für derartige Verschwendung von Potentialen ist in der Regel schlechte Führung. Unternehmen werden sich diese Art von Verschwendung zukünftig nicht mehr leisten können. Der Abschied vom Prinzip „Mitarbeiter“ ist unausweichlich. Gefragt sind „Mitunternehmer“, also Menschen, die aktiv den Unternehmenserfolg gestalten. Führung und Personalarbeit müssen dementsprechend völlig neu überdacht werden, denn Mitunternehmer

- erhalten keinen Lohn, sondern ein Unternehmergehalt.
- entscheiden im Team selbst, wie etwaige Tantiemen verteilt werden.
- werden nicht auf Seminare geschickt, sondern nutzen ihr persönliches Bildungsbudget.
- stempeln keine Anwesenheit, sondern bestimmen ihre Arbeitszeiten.
- werden nicht mit Incentives beglückt, sondern entscheiden selbst.

Statt aus Mitarbeiter Mitunternehmer zu machen, werden Menschen nicht selten im Arbeitsalltag systematisch entmündigt –

### Mitarbeiter-Ressourcen effizient nutzen

Nach einer Studie des ILOI-Instituts nutzen die Unternehmen nicht einmal 40 % des Wissens ihrer Mitarbeiter. So wollen Unternehmen verborgenes Wissen heben:



zum Beispiel indem man sie zwingt, für eine einzige Reisekostenabrechnung diverse Formulare zu benutzen und Unterschriften von mehreren Vorgesetzten einzuholen. Soll Kundenorientierung im Unternehmen eingeführt werden, müssen zunächst Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen Menschen ihr Potential entfalten können. Die interne Kundenorientierung und das Organisationsklima sollten daher einer kritischen Prüfung unterzogen werden. Typische Warnsignale für Defizite sind:

- „Stagheldrähne“ zwischen Abteilungen
- „Grabenkriege“ zwischen bestimmten Mitarbeitergruppen
- Führungskräfte, die den Mitarbeitern keine Orientierung geben
- Vorstände, die Nachkommastellen statt Visionen erörtern
- Unternehmen, die mit sich selbst statt mit den Kunden beschäftigt sind

Sind solche Situationen an der Tagesordnung, müssen zunächst die internen „Hausaufgaben“ erledigt werden, bevor die externe Kundenorientierung angepackt wird. Wenn Änderungen im System wenig Effekt haben, liegt es nahe, das System selbst zu verändern. Nach einer Studie nutzen Unternehmen im Durchschnitt nur 40

Prozent des Potentials ihrer Mitarbeiter. Man leistet sich also eine Wissensverschwendung in Höhe von 60 Prozent. Gelingt es, im Rahmen innovativer Organisationsstrukturen lediglich 50 Prozent dieses Potentials zu aktivieren, hätte dies weitreichende Konsequenzen: Engagement, Leistungen und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigen sprunghaft an, weil sie Mitunternehmer geworden sind. Dies hat eine deutliche Produktivitätssteigerung zur Folge. Bei konservativer Betrachtung sollte mindestens eine 15prozentige Verbesserung erfolgen. Dies wiederum führt zu einer nachhaltigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Ressourcenverschwendung wird vermieden, Flexibilität und Schnelligkeit steigen, die Kosten sinken. Die Kunden danken es dem Unternehmen mit einer erhöhten Loyalität und positiven Empfehlungen an Dritte. Dies hat natürlich positive Auswirkungen auf Umsatz und Ertrag zur Folge.

Zum Autor:

**André Papmehl aus Gerlingen ist Autor des Buches „Absolute Customer Care. Wie Topunternehmen Kunden als Partner gewinnen“, Signum Verlag 1998.**