

14	Störfaktoren im Betrieb
20	Customer Relationship
22	Suchmaschinen
24	Visitenkarten
26	BranchenReport
27	Service





► ERKENNEN, PRIORISIEREN, BESEITIGEN

Klare Sicht auf Störfaktoren

Pingelige Kunden, nachlässige Mitarbeiter, Unordnung: Viele Dinge rauben Unternehmern oft den letzten Nerv. PROFITS hat den Mittelstandsberater Carl-Dietrich Sander eine Woche lang bei der Lösung von Problemen begleitet. Dabei zeigt sich: Das 80/20-Pareto-Prinzip gilt auch beim Großreinemachen im Betrieb.

Welcher Unternehmer hat sich nicht schon einmal so gefühlt? Er kommt in sein Büro und es wartet nur Verdruss auf ihn. Vielleicht ist es ein grundlos reklamierender Kunde, der ständig den Service der Firma überstrapaziert. Vielleicht der Papierkram, der dem Geschäftsführer den letzten Nerv raubt. Vielleicht der Schlendrian, der sich im Betrieb immer wieder ausbreitet. All diese Dinge verhageln dem Chef die Laune – und sie verschwenden Geld, wie eine aktuelle Studie der Beratungsgesellschaft KPMG belegt. Etwa die Kosten für schlechte Abstimmung bei der Arbeit. Bei mehr als einem Drittel der befragten Kleinunternehmer und Mittelständler schlug die mangelhafte Projektarbeit mit 10 000 Euro pro

Jahr zu Buche, bei knapp 20 Prozent sogar mit bis zu 100 000 Euro.

Angesichts von so viel Sand im Getriebe reicht es nicht, nur zum Staubtuch zu greifen. Aber wer stattdessen beherzt den Dampfstrahler in die Hand nimmt, kann sich auch solchen Ärger vom Hals schaffen. In einigen Situationen hilft nur noch ein radikaler Schritt – wie in der Geschichte, die der Neusser Unternehmensberater Carl-Dietrich Sander am Montag in einem Seminar erzählt: Ein Kfz-Meister steht auf dem Hof seiner Werkstatt, er gibt seinem Kunden gerade noch einige freundliche Worte mit auf den Weg. Da sieht er aus dem Augenwinkel, wie ein Auto die Straße herunterkommt, das er nur zu gut kennt: Es ist der notorische



Problem erkannt, Gefahr gebannt

Nörgler, der Schnäppchenjäger, der immer den Preis drücken will. „Und“, fragt Sander seine Zuhörer, „was denken Sie insgeheim?“ – „Mein Gott, lass ihn weiterfahren“, schlägt einer der anwesenden Unternehmer vor. Die anderen, genau wie er Inhaber von freien Autowerkstätten, schmunzeln.

SCHWARZE SCHAFE VOR DIE TÜR

Was kann der Chef also mit dem pingeligen Kunden tun? Sich von ihm trennen, empfiehlt der Berater. Meistens bewahrheitet sich die 80/20-Regel: 80 Prozent des Aufwands werden von 20 Prozent der Kunden verursacht. Umgekehrt machen Unternehmen mit 20 Prozent ihrer Kunden 80 Prozent ihres Gewinns. „Legen Sie eine Liste an“, empfiehlt Sander. „Welcher Kunde bringt wie viel? Und dann sagen Sie den schwarzen Schafen in aller Freundlichkeit, dass Sie die Geschäftsbeziehung beenden möchten.“

Das 80/20-Prinzip

Vilfredo Pareto, Wirtschaftswissenschaftler und Soziologe aus Italien, nahm Ende des 19. Jahrhunderts die Verteilung des Volkvermögens in seiner Heimat unter die Lupe. Sein Resultat: 80 Prozent des Vermögens waren bei 20 Prozent der Familien konzentriert. Die Erkenntnis, dass in vielen Märkten und Lebensbereichen ein Großteil der Aktivitäten auf einen kleinen Teil der Akteure entfällt, ist seitdem als das 80/20-Pareto-Prinzip bekannt. Beispiel: 80 Prozent des Gewinns eines Unternehmens entstehen durch 20 Prozent der Produkte. Untersuchungen zur Arbeitseffektivität haben ergeben, dass 20 Prozent der Aktivitäten so wichtig sind, dass man mit ihrer Erledigung 80 Prozent des möglichen Erfolgs erzielt – was auch beim Beseitigen von Störfaktoren im Betrieb gilt.

So weit gut. Vorher steht aber noch die emotionale Hürde im Weg. „Das ist halb so schlimm“, beruhigt der Berater. Er verweist auf die positiven Rückmeldungen seiner Seminarteilnehmer: „Viele haben den Schnitt gemacht und gemerkt, was für eine Last ihnen von der Schulter fällt.“ Auf die Erleichterung folgt mitunter sogar die positive Überraschung, wie der Workshopreferent berichtet: „Es kommt auch vor, dass die Nervensäge irgendwann wieder vorfährt und wie verwandelt ist – ganz friedlich. Inzwischen war er nämlich bei einer anderen Werkstatt, ist dort mit seiner Meckerei ebenfalls an die Wand gekracht und hat den besseren Service bei seinem alten Mechaniker schätzen gelernt.“

Dienstagabend. Carl-Dietrich Sander sitzt wieder am Schreibtisch im heimischen Neuss. Der Diplomkaufmann hat sich sein Büro im Dachgeschoss seiner Wohnung eingerichtet.

Er arbeitet von zu Hause aus, aber nach einem strikten Zeitplan – schließlich will er den Unternehmern, die ihn um Rat fragen, mit gutem Beispiel vorangehen. „Ich stelle keine Patentrezepte aus“, sagt er, nach seiner Vorgehensweise befragt. „Man kann niemandem ein Zehn-Punkte-Konzept vorlegen und ihm weismachen: Wenn du das befolgst, bist du alle Sorgen los.“ Der gebürtige Lübecker definiert seine Aufgabe stattdessen so: als unvoreingenommener Dritter den Blick auf die Probleme lenken, die dem Chef und den Mitarbeitern im Alltag aus den Augen geraten. Die Analyse eines kritischen Dialogpartners hilft oft weiter, wenn der Vorgesetzte es leid ist, immer wieder dieselben Ärgernisse anzusprechen: „Irgendwann denkt er sich: Was ist eigentlich los, dass ich mir den Mund fusselig rede? Die Mitarbeiter sind doch alles erwachsene Leute“, sagt der gelernte Betriebswirt.

SCHWACHPUNKTE IM ABLAUF

Wie im folgenden Fall: Schlamperei und Nachlässigkeit breiten sich im Betrieb aus, weil Regeln zwar aufgestellt, aber nicht eingehalten werden. „Heute



„Die Mitarbeiter müssen sehen, dass der Chef mit gutem **Beispiel** vorangeht“

CARL-DIETRICH SANDER,
UNTERNEHMENSBERATER FÜR MITTELSTÄNDISCHE BETRIEBE, NEUSS

war ich bei einem Handwerker, bei dem es in puncto Abläufen massiv hakt“, berichtet Sander. Bei dem Sanitär- und Heizungsinstallateur mit einer Belegschaft von zehn Mann werden die Rechnungen nicht pünktlich geschrieben, weil die Monteure ihre Auftragszettel am Ende des Arbeitstags im Auto zurücklassen und sie nicht in die vorgesehenen Fächer einwerfen. „Die Geschäftsführer – Senior und Junior – beteuerten zwar, sie hätten ihre Leute immer wieder ermahnt“, schildert der herbeigerufene Berater. Beim Ortstermin stellt er aber fest, dass sich auch die Chefs nicht an den vereinbarten Ablauf halten. Sie räumen die Fächer selbst nicht täglich leer. „Die Mitarbeiter denken sich dann natürlich zu Recht: Na gut, die da oben schimpfen zwar – aber sie brauchen die Papiere ja anscheinend gar nicht so dringend“, gibt Sander zu verstehen.

Die Lösung erinnert an die Supernanny bei RTL: Klare Vorschriften für die Belegschaft, Selbstdisziplin bei den Chefs. Im konkreten Fall leert der Junior gewissenhaft jeden Abend die Fächer. Mitarbeiter, die ihre Auftragszettel im Auto liegen lassen, werden konsequent zur Ordnung ermahnt. Regeln müssen eingehalten werden – ein einzelnes Donnerwetter aus der Führungsetage hilft nicht, mahnt Sander. „Erst wenn die Mitarbeiter merken, dass es dem Chef ernst ist mit dem angekündigten Veränderungsprozess, werden sie sich auch an die neuen Regeln halten“, macht der Berater klar.

Am Ende blieb in dem Installateurbetrieb nur ein Stolperstein – ein einzelner Mitarbeiter, der kurz vor der Rente stand und sich partout nicht an die neuen Vorschriften gewöhnen wollte. In diesem Spezialfall gilt jedoch: Die Lösung eines Problems kann manchmal

Was tun gegen den lästigen Papierkram?

Das Beispiel Leguan GmbH, Hamburg

Rolf Peschel hat Mappen und Ordner ganz aus seinem Unternehmen verbannt. Das Planungsbüro fertigt Umweltgutachten für Infrastrukturprojekte an – aktuell für die Fehmarnbeltbrücke zwischen Schleswig-Holstein und Dänemark. „Wir sind viel im offenen Gelände unterwegs. Unsere Arbeitsplätze bestehen aus einem Notebook mit drahtlosem Internetanschluss, einer Digitalkamera, einem Headset und einer Webcam für Konferenzen“, erklärt der Geschäftsführer. Schon seit dem Firmenstart 1990 setzt er auf dezentrale Arbeit. Kommunikation lief per Modem über das damalige C-Netz. „Das Internet war Zukunftsmusik“, erinnert sich der Gründer. „Damals wollte uns niemand

einen Kredit geben. Nur die Hamburger Sparkasse glaubte an unser Konzept. Und daher sind wir bis heute bei ihr geblieben.“ Damit die Zusammenarbeit über das Netz funktioniert, ist Transparenz oberstes Gebot. Papierunterlagen werden eingescannt, auf dem gemeinsamen Server abgelegt und somit allen Kollegen zu-



Rolf Peschel: Der Unternehmer nutzt die Vorteile dezentraler Arbeit via Internet

gänglich gemacht. Dabei gelten strikte Regeln: Mindestens vier Augen schauen auf jedes Gutachten. „Wer sich daran nicht hält, kann in unserer Firma nicht arbeiten. Dann können Sie die Evolution in Aktion beobachten“, stellt Diplom-Biologe Peschel fest. Das heißt: Wer nicht mitzieht, eliminiert sich selbst. Komplette virtuelle Arbeit bei Leguan seit 2003. Mit Erfolg: „Vorher betrug die laufenden Kosten für Miete, Versicherung, EDV und Support 35 Prozent des Umsatzes“, berichtet der Geschäftsführer. „Inzwischen sind es nur noch 15 Prozent.“ Ein Büro in Hamburg behält er nur aus rechtlichen Gründen – „und wenn ein Kollege einmal nicht mehr den ganzen Tag die Familie sehen will, kann er sich auch gern dort hineinsetzen“.



Im Wust der **Kleinigkeiten** geht im Laufe der Zeit leicht der Blick fürs **Wesentliche** verloren

mehr Ärger mit sich bringen als das Problem selbst. „Der Chef sollte nicht Zeit und Mühe verschwenden, um den einen Kollegen auch noch umzuerziehen“, rät Sander. „Schließlich geht das Sorgenkind bald in Ruhestand und damit erledigt sich die Sache von selbst.“

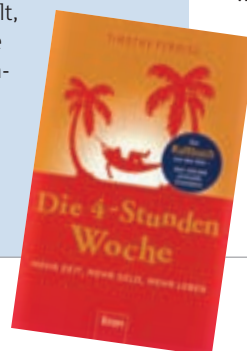
VEREINBARUNGEN TREFFEN

Eine stets wiederkehrende Erfahrung, die Sander mit seinen Klienten teilt: Eingefahrene Verhaltensweisen zu ändern ist nicht leicht. Was kann der Chef tun, damit er nicht immer wieder von vorn anfangen muss? „Er sollte Probleme mit den Mitarbeitern besprechen und dann Vereinbarungen mit der Belegschaft treffen“, empfiehlt der Berater. Hat ein Team eine rückläufige Produktivität, könnte die Frage an die Mannschaft lauten: Was hindert uns am meisten daran, zügig und produktiv zu arbeiten? „Wenn man sie nach ihrer Einschätzung fragt, bringen die

INFO PLUS BUCHTIPP

Wie die Firma von allein läuft

„Sind Sie gerade produktiv oder nur aktiv?“ Diese Frage stellt Timothy Ferriss allen, die jeden Werktag zwischen 9 und 17 Uhr an ihrem Schreibtisch zubringen. Er selbst hat mit der Gewohnheit gebrochen und sich seine Versandfirma so maßgeschneidert, dass er sie in vier Arbeitsstunden pro Woche führen kann. In seinem Bestseller macht der Autor Vorschläge, wie man langwierigen Meetings aus dem Weg geht, durch klare Richtlinien den E-Mail-Verkehr regelt, wie man sich auf die wirklich Umsatz bringenden Kunden beschränkt und sich durch Outsourcing viel Kleinkram vom Hals schafft.



Mitarbeiter meist eine Menge guter Ideen vor“, hat der Unternehmensberater festgestellt.

Genau dies ist die Situation, die Carl-Dietrich Sander am Mittwoch erlebt. Er kommt gerade zurück von einem abschließenden Workshop mit den Mitarbeitern eines größeren Zulieferers für die Metallindustrie. „Die waren überrascht, wie viele eigentlich altbekannte Themen doch auf den Tisch kamen“, berichtet der Unternehmensberater. Hintergrund: Anfang 2008 ist die Lage des Unternehmens glänzend. Die Geschäftsführung will die Gelegenheit nutzen und feststellen, wo und wie der Betrieb sich noch weiter verbessern kann. Sie erkennt, dass im Eifer der Hochkonjunktur in puncto Kundenorientierung viele gute Vorsätze über Bord gegangen sind. Mit Sander als Moderator setzten sich die Kollegen aus den verschiedenen Abteilungen im Oktober 2008 zum

ersten Mal zusammen. Sie wollten selbst Lösungen vorschlagen, um die Zusammenarbeit in den Bereichen Kalkulation, Produktionssteuerung, Versand und Vertrieb zu verbessern. „Die Geschäftsführung war heilfroh über die Vorschläge, die ihre Leute bisher gemacht haben“, erinnert sich der Vermittler. „Ab November begann die Eintrübung der Konjunktur und die bessere Zusammenarbeit an den Nahtstellen erwies sich gerade jetzt als großer Vorteil.“

EINEN KLAREN SCHNITT MACHEN

Donnerstagmittag. Sander legt den Hörer auf. Gerade hat er mit dem Geschäftsführer eines EDV-Dienstleisters telefoniert, den er seit knapp einem Jahr begleitet. „Hier war der Fall schon länger klar: Wenn das so weiterläuft, muss der Inhaber irgendwann einen Schnitt machen.“ Es geht hier konkret um eine kleinere Firma, deren Chef und sein – inzwischen ehemaliger – Außendienstmitarbeiter einfach ständig aneinander vorbeigearbeitet haben. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Hardwarekomplettservice, Leasing und Ersatzteilkundendienst. Potenzial ist vorhanden, stellte Sander bei der Marktanalyse fest – nur nutzt das Unternehmen seine Chancen nicht.

Woran liegt es? Der Mitarbeiter im Außendienst bringt hauptsächlich Ver-

triebskonzepte zu Papier, setzt diese aber selbst nicht konsequent um. Ein Marketingplan fehlt nach wie vor. Der Geschäftsführer ist nicht im kaufmännischen Bereich zu Hause, sondern ein IT-Fachmann und kontrolliert seinen Mitarbeiter kaum. „Der Vertriebler machte, was er wollte, und hat das Unternehmen viel Geld gekostet, das in keinem Verhältnis zum Ergebnis seiner Arbeit stand“, beschreibt Sander die schädliche Situation. Wie kann die Lösung hier aussehen?

Der erste Schritt war ein Workshop mit Chef, Vertriebler und Berater zur Zielvereinbarung, darunter die klare Steuerung des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Später kam die Änderung der Bezahlung hinzu – 50 Prozent auf Provisionsbasis. „Als auch das zu keiner entscheidenden Verbesserung führte, mussten die beiden schließlich getrennte Wege gehen.“ Jetzt kümmernt sich der Geschäftsführer wieder höchstpersönlich um den Vertrieb. Veränderte Abläufe im Unternehmen geben ihm nun die Zeit dazu.

„Das war ein Fall, bei dem der Vorgesetzte seinen Mitarbeiter an der langen Leine gelassen hat, ohne sein Leistungsprofil gut genug zu kennen“, resümiert Sander. „Wenn es um so entscheidende Dinge wie die Unternehmensstrategie geht, muss der Chef sich einmischen, kontrollieren, auf Durch-

führung dringen.“ Dem Berater sind aber auch schon viele Geschäftsführer begegnet, die jede Kleinigkeit im Betriebsalltag viel zu dicht an sich herankommen lassen. Sie verzetteln sich in Einzelheiten, bis ihnen die Arbeit über den Kopf wächst. „Wenn jemand viel Verantwortung trägt, fällt es ihm schwer, Aufgaben zu delegieren“, hat Sander festgestellt. Er warnt vor einem Übermaß an Bemutterung: „Aber was passiert, wenn er einem Mitarbeiter die Hand führt und jede Frage haarklein beantwortet? Ganz klar: Der Kollege meldet sich am nächsten Tag mit einem anderen Problem.“

KREATIVER DURCH RUHEPHASEN

„Abstand gewinnen“ heißt hier seine Empfehlung. Auch dazu hat Sander ein passendes Beispiel erlebt. Bei einer kleinen Reiseagentur – sieben Mitarbeiter vermitteln über das Internet Zelte und feststehende Wohnwagen auf Campingplätzen – hat die Chefin ständig den Schreibtisch voll, die Papierberge wachsen immer weiter an und verfolgen sie bis in den Schlaf. „Die Geschäftsführerin ist eine Marketingfachfrau, sie kam mit den kaufmännischen Aufgaben nicht hinterher“, erinnert sich der Berater.

Sein Vorschlag zur Lösung: Die Chefin führt für sich eine „stille Stunde“ pro Woche ein, am besten in einer Zeit, in der ohnehin nur wenige Kundenanrufe getätigt werden. Sie lässt sich nicht stören, stellt das Telefon auf einen Mitarbeiter um und widmet sich ganz der Arbeit, die sie sich vorgenommen hat, in diesem Fall den kaufmännischen Aufgaben, die Chefsache sind.

Und wie wirkt sich diese Maßnahme aus? Die Antwort darauf, am Freitagmorgen bei einem Nachgespräch mit der Chefin eingeholt, hat Sander selbst überrascht. „Sie hat aus der stillen Stunde einen stillen Tag gemacht. So kann sie die wichtigen Dinge abarbeiten und findet die Ruhe für neue kreative Gedanken – ganz ungestört.“ ●

FRIEDEMANN KLUGE

Checkliste: Ist Ihr Betrieb gut organisiert?

In sieben Schritten Störfaktoren beseitigen

- Schreibtische und Arbeitsplätze aufräumen, damit sich notfalls auch die Vertretung zurechtfindet
- Für die Beschriftung von Ordnern und die Benennung von Dateien ein nachvollziehbares System einführen
- Virenschutzsoftware regelmäßig aktualisieren. In festgelegten Abständen Passwörter ändern und Daten sichern
- Abläufe und Zuständigkeiten klar vereinbaren und dokumentieren
- Termine und Gesprächszeiten in Besprechungen einhalten
- Aufbewahrungsfristen für Unterlagen im Auge behalten
- Rechnungen pünktlich bezahlen. Bei jedem Projekt eine Nachkalkulation durchführen.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie