



bav-Serie „Erfolgreich Teams aufbauen“,
Teil 2

Erfolg ist der beste Motivator

Jedes Team war ursprünglich einmal eine Gruppe. Gruppen haben die Eigenart, daß sie nach dem Schema Gewinner/Verlierer organisiert sind. Das ist im Büro genauso wie in der Werkstatt oder bei den Monteuren. Diese weit verbreitete Form der Zusammenarbeit – oder besser der Gegeneinander-Arbeit – soll durch die Teambildung abgeschafft werden.

Was ist Ihr Ziel? Wollen Sie die Kommunikation verbessern oder die Interaktionskosten senken? Sind Sie an einer Verbesserung der Arbeitsprozesse interessiert oder wollen Sie die Nachfolge im Betrieb geregelt haben? Selbstverständlich können Sie auch das Ziel haben, daß Sie selbst erheblich entlastet werden und die Mitarbeiter die Entscheidungen selbständig treffen.

Glaubwürdiges Vorbild

Das Ziel definieren Sie, indem die Entwicklung für die nächsten drei bis fünf Jahre vorgedacht wird. Ohne dieses Vordenken seitens der Inhaber und Führungskräfte funktioniert der Aufbau von Teams in der Praxis nicht – der Grund ist klar: Die Mitarbeiter haben keine glaubwürdigen Vorbilder und das Projekt wird letztlich scheitern. Es ist wichtig, daß Sie nach der

Devise vorgehen: „Auf jedem Schiff, das dampft und segelt, ist einer, der die Sache regelt.“ Das soll heißen, daß Sie bei der Einführung von Teams nicht in dem Team selbst sein werden, sondern eine begleitende und motivierende Rolle übernehmen.

Interaktionskosten unterscheiden sich deutlich von den herkömmlichen Kosten (Bild 1). Das Hauptthema sind nicht die Kosten für Krankheiten, sondern die erheblichen Kosten für die Einstellung neuer Mitarbeiter, weil unzufriedene Mitarbeiter gekündigt haben. Das beginnt mit der Stellenanzeige und endet mit dem Papierwust und der Einarbeitung der Mitarbeiter. Denken Sie hierbei auch an die Kunden: Der Kunde will nicht ständig ein neues Gesicht sehen – auch er will eine dauerhafte Verbindung mit dem Monteuren. Dies gilt vor allem für den Kundendienst und andere kundennahen Bereiche wie z. B. in der Ausstellung.

Kunden nach Empfehlungen bewerten

Völlig außer acht gelassen werden in vielen SHK-Betrieben die Kosten für das Angebotswesen. Es werden Ange-

bote geschrieben ohne auf die Wertigkeit des Kunden und der Anfrage zu achten. Da werden Ausschreibungen tagelang kalkuliert und ausgefüllt mit einer Chance von 0,5% an den Auftrag zu kommen. Viele Betriebe haben hier die mit Abstand höchsten Interaktionskosten, da eine erhebliche Zahl von Kontakten gemanagt werden muß und deshalb viele Fehlerquellen lauern. Verschärfend kommt hinzu, daß die entscheidenden Angebote nicht konsequent nachgefaßt und betreut werden. Die lapidare Begründung für dieses Verhalten lautet dann: „Dazu ist keine Zeit.“ Hier sollte die Teambildung ebenfalls schwerpunktmäßig ansetzen, um in der ersten Zeit rasch Erfolge vorweisen zu können. Empfehlenswert ist die Erstellung eines Kundenportfolios mit entsprechender Potentialanalyse. Denn es kann und darf nicht sein, daß derjenige Kunde, der am lautesten schreit, als erstes sein Angebot bekommt.

Die Kosten für die mangelnden Weiterempfehlungen sind strukturell ebenfalls zu erfassen, wobei hier verschiedene Modelle als Grundlage genommen werden können. Ein sehr praxisnaher Ansatz ist die Bewertung

Interaktionskosten

Alle Kosten, die im Rahmen unnötiger Interaktionen in allen Prozessen entstehen

Alle Kosten des Angebotswesens

Kosten für mangelnde Weiterempfehlungen

Kosten für innere Kündigungen der Mitarbeiter

Kosten für Krankheiten, Bummelei

Kosten für Mißverständnisse und falsche Informationen

Kosten aufgrund fehlender Identifikation

Bild 1 Wo verstecken sich die Interaktionskosten in Ihrem Betrieb?

Betriebsbedingte Ängste und die Folgen

Fluktuation	40 Milliarden DM
Mobbing	30 Milliarden DM
Medikamentenmißbrauch	18 Milliarden DM
Fehlzeiten	18 Milliarden DM
Alkoholmißbrauch	48 Milliarden DM
Innere Kündigungen	68 Milliarden DM
<hr/>	
volkswirtschaftlicher Schaden jährlich in Deutschland	222 Milliarden DM

Bild 2 Die höchsten Kosten entstehen durch innere Kündigungen

eines Kunden nach der möglichen Anzahl seiner Empfehlungen im Laufe der nächsten Jahre. Dies gilt besonders für die Sanierung und Renovierung. Viele SHK-Betriebe versuchen, dies über Provisionen für die Monteure zu regeln. In der Praxis scheitern diese Ansätze jedoch kläglich, da sich viele Monteure nicht als Verkäufer verstehen. Im Gegenteil: Eine schwache Weiterempfehlungsquote durch den Kunden ist oft die Konsequenz dieses falschen Verhaltens.

Innere Kündigung

Wie Bild 2 verdeutlicht, sind die Kosten, die auf die innere Kündigung der Mitarbeiter zurückzuführen sind wesentlich höher als die Kosten z. B. für Fehlzeiten. Bei der Einführung von Teams spielen deshalb gerade solche Überlegungen die entscheidende Rolle. Was helfen die besten Programme im Bereich Werbung und Marketing wenn sich bei der Einstellung der Mitarbeiter nichts verändert? Nur ein zu-

friedener Mitarbeiter kann auch seine Kunden begeistern. Hier anzusetzen rechnet sich bereits nach wenigen Wochen, da die Mitarbeiter die Erfolge sofort erkennen und erleben und dadurch direkt motiviert werden. Erfolg ist der beste Antrieb für jeden Mitarbeiter und in Teams werden die Erfolge sogar multipliziert. Auf diese Art lassen sich erhebliche Kosten vermeiden und gleichzeitig können die Leistungen optimiert werden. Wie und mit welchen Methoden dies in der Praxis aufgebaut wird erfahren Sie im dritten Teil in der nächsten bav.



Roland Albert, 90453 Nürnberg, Tel. (09 11) 6 38 38 55, Fax (09 11) 6 38 38 27, ist gelernter Groß- und Außenhandelskaufmann und verfügt über 13 Jahre Berufserfahrung im Vertrieb. Er ist seit einigen Jahren als selbständiger Trainer BDVT u. a. auch in der SHK-Branche aktiv.