

Wie sich Firmen selbst demontieren

Manager unterschätzen brutal, wie mieses Betriebsklima von Mitarbeitern auf die Kunden und das Geschäft durchschlägt

LARS REPPESGAARD

Wer bei Karstadt in der Hamburger Mönckebergstraße einkauft, braucht derzeit ein dickes Fell. Überall Bohrerlärm, Plastikplanen und Gerüste. Nicht einmal während der Feiern zum 125-jährigen Firmenjubiläum legten die Bauarbeiter das Werkzeug aus der Hand. Der Geburtstagskuchen für die Kunden wurde im Schatten eines Baugerüsts serviert. Das ganze Unternehmen gleicht einer Baustelle. Der Warenhausriese versucht, die größten Risse zu kitten – nachdem er jahrelang seine Mitarbeiter enttäuscht und seine Kunden vernachlässigt hat.

Wie schwer die Hypothek wiegt, die Karstadt durch das ideenlose Management heute tragen muss, zeigt sich erst jetzt, wo das Unternehmen aktiv Kunden zurückgewinnen will. Der gute Ruf von einst – er ist Stück für Stück vor die Hunde gegangen. „Kein anderes Unternehmen war in der Gunst der Kunden so tief gefallen“, berichtet Roman Becker, Chef der Forum Marktforschung in Mainz. Er untersucht jedes Jahr, wie verbunden sich die Kunden mit Unternehmen hier zu Lande fühlen.

Unausgegrenzte Sortimente und unmotivierte Verkäufer – das waren Ende der 90er Probleme, mit denen sich auch andere Kaufhausketten herumschlugen. Handelsexperten prophezeiten schon das Ende des Warenhauskonzepts. Entlassungen aber waren das Einzige, was den Karstadt-Entscheidern nach langem Abwarten und dem Austausch der Führungsriege einfiel. Vor vier Jahren strichen sie 7.700 von 52.000 Stellen.

Doch damit verstärkten sich noch die Probleme, unter denen die Kaufhauskette litt. Einkäufen machte bei Karstadt zunehmend weniger Spaß. „Wer Mitarbeiter abbaut, um kurzfristig das Ergebnis zu verbessern, denkt oft zu kurz. Langfristig schadet dies der Motivation der Mannschaft“, warnt Forum-Chef Becker. „Das bekommen die Verbraucher schnell zu spüren. Die Folge: Die emotionale Kundenbindung sinkt.“

Mitarbeiter prägen das Gesicht des Unternehmens – auch gefrustet

In den immer dünner besetzten Abteilungen war Beratungspersonal noch schwerer zu finden als sonst. Und allzu motiviert gingen die verbliebenen Leute auch nicht mehr zu Werke. Eine Abwärtsspirale, wie sie in vielen Firmen zu beobachten ist. „Die Menschen haben das Gefühl, im Hamsterrad zu sitzen, und dass alles noch schneller, noch härter und kälter wird“, erklärt Wirtschaftspsychologe Dieter Frey von der Universität München. „Das Problem: Viele Führungskräfte geben den Druck, den sie von oben bekommen, an ihre Mitarbeiter weiter.“ Statt zu loben, kritisieren sie, statt Visionen zu vermitteln, drohen



Karstadt hat im Jubiläumsjahr wenig Grund zum Jubeln. Das jahrelange Missmanagement hat zuerst die Belegschaft verprellt – dann die Kunden. Eine Abwärtsspirale.

sie. Mitgestaltet werden darf bei ihnen nicht.

Auch Soziologe und Betriebswirtschaftler Klaus-Peter Wiedmann von der Universität Hannover warnt: „Man kann zwar viel in Marketing stecken, aber wenn Mitarbeiter einen negativen Eindruck hinterlassen, hat man das Geld zum Fenster rausgeworfen.“ Das Karstadt-Management scheint diese Erkenntnis ignoriert zu haben. Auch der neue Rettungsplan vom Herbst 2004 enthielt nichts, was zu mehr Kundenfreundlichkeit animierte. Stattdessen wurden Löhne gekürzt, weitere 4.200 Jobs gestrichen.

Indizien für ähnlich fatale Entwicklungen sieht der Experte für Reputationsmanagement etwa bei Allianz und Dresdner Bank. Auch dort beobachtet er Mitarbeiter, die die Lust verloren haben, sich nach außen zu ihrem Unternehmen zu bekennen – „weder dem Kunden noch der Gattin gegenüber. Das ist fatal.“ Er betont: Gerade Mitarbeiter an der Kundenfront, aber auch alle anderen, haben eine Botschafterrolle, ob sie wollen oder nicht. Sie senden permanent – bewusst und unbewusst – Signale aus. Sie können die Lust, mit einem Anbieter ins Geschäft zu kommen, wecken oder verstärken, „wenn die Unternehmenskultur stimmt und jeder frei und authentisch auftreten kann“, so Wiedmann. Sie

können aber durch ihre Signale die Kaufkraft auch bremsen – oder schlimmer noch, das Vertrauen ins ganze Unternehmen erschüttern.

Besonders anfällig dafür sind Belegschaften, die sich in schweren Zeiten von der Führung im Stich gelassen fühlen. Das Beispiel Ihr Platz zeigt, wie so aus einem Problem eine Katastrophe wurde. Eine verpatzte Einführung einer neuen Bestandssoftware führte laut „Lebensmittelzeitung“ zwischen 1998 und 2001 zu Chaos im Warenfluss. Marktleiter und Mitarbeiter begannen, dem Computer zu misstrauen. Sie horteten Waren, um leeren Regalen und dem Vorwurf vorzubeugen, sie hätten schlecht geplant. Die Folge: Die Bestandskosten explodierten.

Lange überschatteten die Versuche,

das Computersystem in den Griff zu bekommen, alle anderen Aktivitäten. „Die Zentrale hatte keine Zeit, sich um die wichtigen Dinge zu kümmern.

Doch wer sich auf diesem Markt zwei, drei Jahre Pause gönnt, wird überholt“, konstatiert Sirko Siemssen, Handelsexperte bei Mercer Management Consulting. Die Krise ging nicht spurlos an den Mitarbeitern vorbei. Auch die Verbraucher wurden immer unzufriedener. Als die Software schließlich lief, erwartete die Belegschaft Initiativen, um Kunden zurückzugewinnen. Als dies nicht geschah, resignierten viele endgültig. Die Zufriedenheit der Kunden sank nach einer Mercer-Studie um satte 13 Prozent. Die Folge: Im Mai 2005 meldete Ihr Platz Insolvenz an. Nun versucht das Unternehmen,

angetrieben durch den Finanzinvestor Goldman Sachs, sich zu erholen.

Die schleichende Erosion der Mitarbeitermotivation richtet enormen Schaden an. Psychologie-Professor Frey schätzt, dass jeder zweite Mitarbeiter in Deutschland innerlich gekündigt hat. Doch dass etwas schief läuft, dass der Glaube an die Firma und die Motivation des Einzelnen wegbrechen, bemerken Manager – wenn überhaupt – zu spät. „Das Verständnis für weiche Warnfaktoren ist auch durch das ständige Dazuholen von Beratern und das dauernde Kostendrücker verloren gegangen. Viele Manager sind so sozialisiert, dass sie nichts als Sparen und Entlassungen kennen“, kritisiert Reputationsexperte Wiedmann.

Immerhin: Karstadt und Ihr Platz packen nun wieder Projekte an, die den Mitarbeitern zeigen, dass ihr Unternehmen eine Zukunft hat. Bei Ihr Platz wurden vor ein paar Wochen neue Handcomputer eingeführt, die helfen, Bestandslücken aufzuspüren. Karstadt will jetzt mit freundlichen Serviceteams punkten. Männer und Frauen mit goldenen Schärpen begrüßen Kunden, die Rat brauchen.

WARNSIGNALE FÜR SCHLEICHENDEN RUFVERLUST

- Hohes Ansehen**
kann sich eine Firma weder über Nacht erarbeiten, noch ist dies Glückssache. Reputation muss sorgfältig geplant, gefördert und als wichtiges Kapital verwaltet werden. Die Kommunikationsberatung Burson-Marsteller, die alle zwei Jahre die Reputation von Firmen weltweit untersucht, hat klare Warnsignale ausgemacht, wann der Ruf einer Firma schwindet.
- 1. Stufe:** Arbeitsmoral sinkt.
- 2. Stufe:** Interne Politik ist wichtiger als professionelles Arbeiten.
- 3. Stufe:** Spitzenmanager verlassen die Firma.
- 4. Stufe:** Chef verliert Glaubwürdigkeit in der Öffentlichkeit.
- 5. Stufe:** Mitarbeiter wälzen Probleme auf Kunden ab.

Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com
Betreff: **Ruf** (Leerzeichen) **6** (Leerzeichen) **Mailadresse des Empfängers**

BUSINESS CLASS

Gehaltsdiskrepanzen

MARTIN SUTER | ZÜRICH

Die Ferien sind vorbei, und vor Eveline Holzer liegt wieder das normale Leben in seiner ganzen unerbittlichen Übersichtlichkeit. Neben ihr liegt Kurt, auch nicht gerade ein Ausbund an Überraschungen. „Woran denkst du?“ fragt sie. An nichts, und du? wird er antworten. „An nichts, und du?“ „An dies und das.“ Er wartet, bis sie konkreter wird, aber sie schweigt.

„Zum Beispiel an diese Diskrepanzen.“ „Welche Diskrepanzen?“ „Zwischen den Gehältern.“ „Welchen Gehältern?“ „Zum Beispiel zwischen denen deines Top-Managements und dem von dir.“ „Ich verdiene anständig.“ „Eben. Und deine Chefs unanständig.“ Er schweigt. „Warum sagst du nichts?“ „Weil ich versuche zu schlafen.“ „Damit du morgen schön ausgeruht deinen anständigen Lohn wert bist.“ Sie hört, wie er einatmet und die Luft anhält, mit der er die Antwort hatte herausstoßen wollen.

Nach einer Weile sagt er mit seiner geduldigen Stimme, die ihr so auf die Nerven geht: „Anständig und unanständig sind keine Kriterien in der Lohnpolitik.“ „Sondern?“ „Angemessen und unangemessen.“ „Ha! Dann ist es also jetzt plötzlich angemessen, dass einer im Monat doppelt so viel verdient wie du im Jahr?“ Kurt Holzer zögert mit der Antwort. Eveline hakt nach. „Besser als du seien die dort oben ja nicht, behauptest du immer.“ „Nicht den Leistungen angemessen. Dem Marktwert. Dem, was die Amerikaner oder Japaner zahlen würden, um ihn abzuwerben.“

„Warum sollten die mehr bezahlen, wenn sie einen Ebenbürtigen für einen Bruchteil der Summe haben können? Dich zum Beispiel.“ „Ich bin nicht ebenbürtig. Das wäre ich

erst, wenn ich gleich viel verdienen würde.“ „Du brauchst mich nicht gleich zu verarschen.“ Eveline dreht sich auf die Seite. „Wie soll ich es dir erklären? Das Gehalt ist ein wichtiger Teil der Qualifikation. Ach was: Das Gehalt ist die Qualifikation. Nicht, weil du besser bist als die anderen, verdienst du mehr. Dadurch, dass du mehr verdienst, bist du besser.“ Aber so klar hat Holzer es noch nie gesehen. „Weil die Manager austauschbar sind, muss man die Qualitätsunterschiede mit Geld herstellen! Ab einem gewissen Gehaltsniveau stellt sich die Frage nach Qualität nicht mehr!“

Holzer sitzt kerzengerade im Bett und knipst das Nachtschlämpchen an. „Verstehst du jetzt?“ ruft er aus. Eveline schüttelt den Kopf. „Das erklärt zur Not die Lohnunterschiede, aber nicht, weshalb sie so gigantisch ausseruht deinen anständigen Lohn wert bist.“ Sie hört, wie er einatmet und die Luft anhält, mit der er die Antwort hatte herausstoßen wollen.

Nach einer Weile sagt er mit seiner geduldigen Stimme, die ihr so auf die Nerven geht: „Anständig und unanständig sind keine Kriterien in der Lohnpolitik.“ „Sondern?“ „Angemessen und unangemessen.“ „Ha! Dann ist es also jetzt plötzlich angemessen, dass einer im Monat doppelt so viel verdient wie du im Jahr?“ Kurt Holzer zögert mit der Antwort. Eveline hakt nach. „Besser als du seien die dort oben ja nicht, behauptest du immer.“ „Nicht den Leistungen angemessen. Dem Marktwert. Dem, was die Amerikaner oder Japaner zahlen würden, um ihn abzuwerben.“

Der Schriftsteller porträtiert jede Woche für „Das Magazin“, Zürich, die Welt des Managements. Seine Kolumnen erscheinen im Diogenes Verlag.

ARBEITSPLATZ: MICHAEL KRAMMER

„Ich bin bodenständig“

Erklären Sie bitte in einem Satz, was Ihr Unternehmen tut!
Wir liefern Kommunikationsdienstleistungen mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis.

Wie beginnen Sie Ihren Tag?
Um 6.30 Uhr ein dreiviertelstündiger Lauf. 8.30 Uhr bin ich im Büro.

Tee oder Kaffee?
Kaffee – mit viel frischer Milch.

Wie würden Sie sich selbst als Chef beschreiben?
Konsequent und bodenständig. Ich schätze und brauche den direkten Kontakt zu möglichst vielen Mitarbeitern.

... und was würden Ihre Mitarbeiter antworten?
Direkt und kalkulierbar – und oft steht er unverhofft in meinem Büro.

Was war Ihr erstes Passwort?
Claus, der Name meines Sohnes.

Was bringt Sie in Harnisch?
Unehrlichkeit und Inkompetenz, aber ich rege mich eher selten auf.

Und was bringt andere an Ihnen in Harnisch?
Ich verblüffe meine Mitarbeiter, da ich meist alle Zahlen im Kopf habe.

Verraten Sie eine Marotte?
Mein ewiger Traum vom papierlosen Büro – ich versuche, alles elektronisch zu erledigen. Jede Unterschriftenmappe aber lässt den Traum Tag für Tag zerplatzen.

Was würden Sie gern lernen?
Paragliden und mehr über Bilanzierung und Buchführungstechniken.

Wie lautet Ihr Spitzname?
Mike – seit der Grundschule.



Michael Kramer, 46, ist Chef von E-Plus Mobilfunk in Düsseldorf.

Was ist für Sie ein Unwort?
Trennende Begriffe wie Abteilung oder Schnittstelle.

Ihr Bildschirmschoner zeigt...
ein Urlaubsfoto von Mallorca.

Ihre Lieblings-Internetseite?
Als Wiener keine Frage: www.derstandard.at.

Ihre letzte Online-Bestellung?
Der Soundtrack zu „Walk the line“.

Ihr größtes Problem im Job?
Eine Organisation von Papier und Telefon auf EDV umzustellen. Die Herausforderung war weniger die Technik, sondern vor allem die Kollegen, die ihre Arbeit völlig neu organisieren mussten.

Was machen Sie im Ruhestand?
Ein Jahr lang mit Jeep und Zelt durch Australien reisen.

Der klügste Rat, den Sie jemals bekamen?
Mein erster Chef: Wer fragt, führt. Und Motivationstrainer Reinhard Sprenger: Vertrauen verpflichtet.

Die Fragen stellte Katrin Terpitz.



Michael Kramer träumt vom papierlosen Büro. Neben seinem Laptop findet sich deshalb lediglich ein Anti-Stress-Ball zum Kneten.

Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com
Betreff: **Beschwerde** (Leerzeichen) **6** (Leerzeichen) **Mailadresse des Empfängers**

Erzählen Sie's doch Ihrem Friseur

Umfrage Beschwerde-Management: Theoretisch sind den Firmen Kundenklagen wichtig, praktisch weniger – selbst wenn's den Umsatz hemmt

CHRISTOPH LIXENFELD

Das Notebook habe vom ersten Tag an nicht funktioniert, schrieb der Kunde. Und nicht mal die erste Reparatur glückte. „Ich hab Medion erneut beauftragt, mein Notebook abholen zu lassen. Am vereinbarten Tag kam wieder kein Mensch von der DHL. Ich habe angerufen und mich beschwert. Ich wollte mit einem Verantwortlichen sprechen. Aber die Frau an der Hotline stellt keine Anrufe durch. Es werden nur – wie sie es nannte – Tickets geschrieben. Das heißt, der Kundenstieleiter ruft zurück. 48 Stunden ist nichts passiert.“

Solche Berichte von frustrierten Kunden finden sich massenweise in Internetforen wie Modernboard.de oder

Teletarif.de. In Zeiten der Call-Center an Billigstandorten wird es für Kunden immer schwieriger, sich mit ihren Beschwerden Gehör zu verschaffen. Doch das Outsourcen um jeden Preis ist nicht der einzige Grund für solch rüden Umgang mit zahlender Kundschaft. Genauso wenig haben die Firmen erkannt, welch wertvolles Potenzial in Beschwerden steckt.

Von Beschwerden verärgelter Kunden können Firmen viel lernen

Das bestätigt erneut eine Online-Umfrage des IT-Unternehmens Materna aus Dortmund (Referenzkunden: Deutsche Telekom, Blaupunkt), die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt. Der Softwarehersteller wertete dazu die Antworten von Marketing- und Ver-

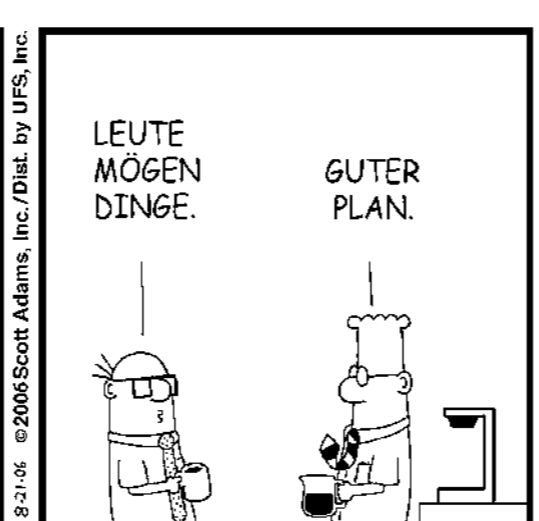
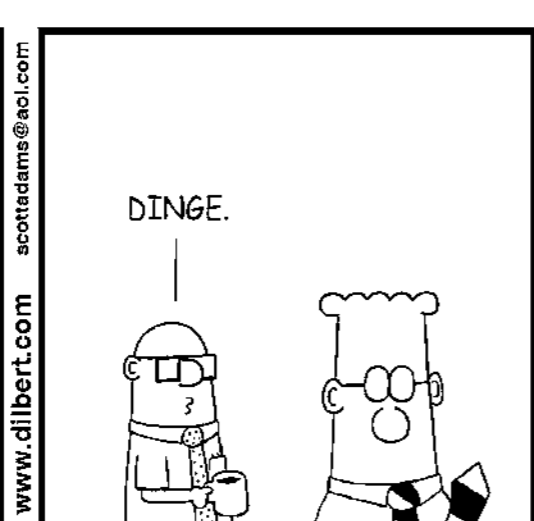
triebsverantwortlichen aus 216 deutschen Unternehmen aller Größen und Branchen aus. Das blamabelste Ergebnis: 78 Prozent aller Firmen erfassen nicht einmal ihre Beschwerden systematisch. Mit der Folge: Was unerfasst ist, ist nicht auszuwerten, was nicht ausgewertet ist, kann man nicht zur Qualitätsverbesserung nutzen. „Ohne zielgenaue Erfassung weiß eine Firma nicht, ob sich fünf Anrufe alle auf ein und dasselbe Produkt beziehen oder auf fünf verschiedene“, warnt Christoph Brüntrup, Produktmanager bei Materna und verantwortlich für die Studie. Dass aber dieses Wissen den Umsatz steigern könnte – auf die Idee kommt nicht jeder.

In den meisten Firmen werden zudem Beschwerden mit verschiedenen,

wenig geeigneten Werkzeugen erfasst, etwa durch Word-Dateien oder Excel-Tabellen. „Da wird noch immer viel gebastelt“, beobachtet Brüntrup. Solches Chaos führt dann oft zu jenen Unmutäußerungen, die später in den Foren nachzulesen sind. Besonders erschreckend: Nur 15 Prozent der Unternehmen prüfen bei Werbeaussendungen für neue Produkte, ob sich einer der Angeschriebenen vielleicht gerade erst beschwert hat. Die peinliche Folge: Der Kunde bekommt zwar keine Antwort auf seine Anfrage, aber dafür Werbung für ein neues Produkt. „Der Eindruck, den das hinterlässt, ist verheerend“, weiß Brüntrup.

Ein Grund dafür, dass Firmen mit Beschwerden so unstrukturiert umgehen: Eine systematische Erfassung be-

DILBERT



Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com
Betreff: **Beschwerde** (Leerzeichen) **6** (Leerzeichen) **Mailadresse des Empfängers**