

Mitarbeiter als interne Kunden

Wer glücklich ist, bleibt

Beitrag von Tanja Herzig, KORU Training, Coaching & Consulting, Dietzenbach



Tanja Herzig, Trainerin, Coach, Beraterin und Autorin dieses Beitrags.

Zufriedene oder gar begeisterte Mitarbeiter spielen eine bedeutende Rolle in jedem Unternehmen, die zwei Effekte zur Folge hat. Sie sorgen einerseits für Stammkunden und Weiterempfehlungen und andererseits für ein loyales Engagement gegenüber dem Arbeitgeber.

In diesem Artikel erfahren Sie, was sich hinter dem Begriff des internen Kunden ver-

birgt und wo genau die Abgrenzung zu externen Kunden liegt. Informieren Sie sich über die Vorteile einer internen Dienstleistungsorientierung und bekommen Sie eine Antwort darauf, wo Handlungsbedarfe liegen können. Nehmen Sie Tipps mit, wenn Sie eine Unternehmens- und Servicekultur in Ihrem Unternehmen etablieren möchten.

Vorteile einer internen Dienstleistungsorientierung

Ein Kunde ist per Definition jemand, der eine Ware kauft oder eine Dienstleistung in Anspruch nimmt und aufgrund dessen dem Unternehmen bekannt ist. Während sich der Begriff des internen Kunden in Großkonzernen schon lange etabliert hat, wird in kleinen und mittelständischen Unternehmen diese Bezeichnung (und das, was sich dahinter verbirgt) eher selten gebraucht.

■ Externe Kunden

Externe Kunden werden im üblichen Sprachgebrauch kurz als Kunden bezeichnet. Sie werden meist als die einzigen Kunden wahrgenommen, die das Unternehmen hat. Diese Kunden sorgen dafür, dass Geld in das Unternehmen kommt, sie geben dem Unternehmen damit seine Daseinsberechtigung.

■ Interne Kunden

Der Begriff des internen Kunden wird bei weitem nicht so oft genutzt. Zu den internen Kunden zählen all diejenigen Personen, die innerhalb des Unternehmens eine „Dienstleistung“ in Anspruch nehmen. Kurzum sind alle Mitarbeiter des Unternehmens auch interne Kunden.

Abhängig von der etablierten Unternehmens- und Servicekultur herrschen unterschiedlich starke Bestrebungen,

externe Kunden glücklich zu machen. Da sie direkte Ertragsbringer sind, wird selten infrage gestellt, kundenorientiert zu handeln.

Hier besteht die größte Diskrepanz zu internen Kunden und damit eine große Gefahr für Unternehmen. Mitarbeiter und Kollegen werden in den seltensten Fällen als interne Kunden und damit als Personen wahrgenommen, für die ein Service zu erbringen ist.

Der Peter aus dem Verkauf ist doch kein (interner) Kunde von mir! Der will einfach nur wieder Als hätte ich gerade nichts Wichtigeres zu tun!

Während oft noch Einigkeit darüber herrscht, dass für die „echten“ Kunden (richtig ist externe Kunden) alles getan werden muss, sieht es bei internen Kunden gänzlich anders aus.

Die Konsequenz in einem nicht dienstleistungsorientierten Unternehmen liegt auf der Hand. Intern kommt es zu Verstimmungen, Frustrationen, fehlender Motivation. Und das auf und zwischen allen Ebenen. Egal ob Mitarbeiter oder Führungskräfte untereinander oder miteinander, ein Umdenken in Richtung einer serviceorientierteren Zusammenarbeit erhöht den Zusammenhalt und die Motivation. Unternehmen, die eine starke interne Servicekultur verankert haben, profitieren gleich doppelt. Durch den starken Team- und Dienstleistungsgedanken gibt es ein engmaschiges Unternehmensnetz. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen möchte, sinkt enorm. Darüber hinaus sorgt ein stabiles und motiviertes Team für eine erstklassige Außenwirkung und hat damit direkte Effekte auf die externen Kunden (vgl. Artikel Employer Branding in der letzten T&F-Ausgabe, S. 88f.).

„Die Leistungs- und Servicepolitik hat die Aufgabe, über Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung einen Beitrag zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs zu leisten. Begeisterte Kunden sollen in ihrem sozialen Umfeld als Botschafter der Firma auftreten. Aber nicht nur externe Kunden sind Zielkunden der Leistungs- und Servicepolitik, sondern auch die internen Kunden, also die eigenen Mitarbeiter. Ein zufriedener Mitarbeiter ist Voraussetzung für einen zufriedenen Kunden.“

(Pfaff, Dietmar (2006): Kunden verstehen, gewinnen und begeistern. Ihr Praxiswissen für ein erfolgreiches Marketing. Frankfurt am Main: Campus Verlag (Impulse), S.95)

Wo sind Handlungsbedarfe?

Wenn wir an eine kundenorientierte Organisationsstruktur denken, dann lässt sich der Effekt des internen Dienstleistungsgedankens mit den Abbildungen auf S. 71 darstellen.

Wenn das Unternehmen auf die Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs und damit auf externe Kunden ausgerichtet ist, bilden diese den Kern der Organisation. Mitarbeiter sind Kontaktpunkte zu externen Kunden und untereinander interne Kunden und Dienstleister. Die Geschäftsführung hält das Gefüge zusammen. Sie ist der Kontaktpunkt zu den Mitarbeitern und ebenfalls interner Kunde und Dienstleister.

Für eine Etablierung einer internen Dienstleistungsorientierung ist eine entsprechende Unternehmens- und Servicekultur unumgänglich. Sie muss den Wert jedes Mitarbeiters anerkennen.

„Um erfolgreich in komplexen Systemen zu führen, bedarf es eines Menschenbildes, das den Eigenwert jedes Systemmitglieds erkennt.“

(Appelmann, Björn (2011): Führen mit emotionaler Kompetenz. Ein betriebspädagogisches Konzept. 2. Aufl. Bielefeld: wbv, S. 163).

Tipps zur Umsetzung

- Eine erfolgreiche Unternehmens- und Servicekultur ist gemeinschaftlich von der Geschäftsführung und Mitarbeitern ggf. sogar mit externen Kunden zu entwickeln.
- Eine nicht gelebte Unternehmens- und Servicekultur ist gleichbedeutend mit einer nicht existenten Unternehmens- und Servicekultur.
- Die Geschäftsführung hat eine Vorbildfunktion. Sie muss die Unternehmens- und Servicekultur durchgängig leben

und danach handeln. Als haltgebender Organisationsteil liegt es in ihrer Verantwortung, die Unternehmens- und Servicekultur ausnahmslos von allen Mitarbeitern einzufordern.

- Die Mitarbeiter haben eine dreifache Verantwortung. Sie haben die Unternehmens- und Servicekultur untereinander, gegenüber den externen Kunden und gegenüber der Geschäftsführung zu leben.
- Wertschätzung ist der zentrale Wert einer dauerhaft erfolgreichen Unternehmens- und Servicekultur.

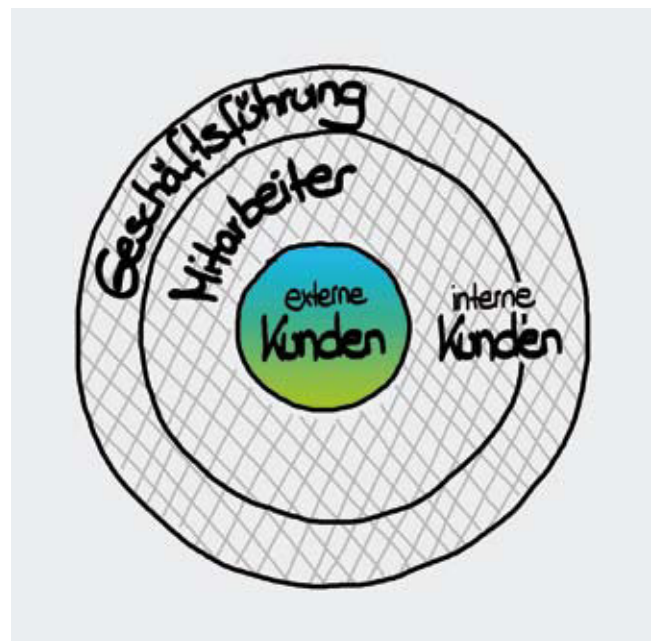


Infobox

Tanja Herzig, die Autorin dieses Beitrags, bietet mit ihrem Unternehmen KORU Trainings, Workshops, Coaching on the Job, Live-Online-Training und Beratung an und setzt dabei ihren Schwerpunkt auf Kunden aus dem Automotivbereich: Fahrzeughersteller, Autohäuser und Reifenfachhandel. KORU ist beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) als Unternehmensberatung für zuschussfähige Beratungen im Rahmen des Programms „Förderung unternehmerischen Know-Hows“ gelistet. Mehr Infos zu diesem Förderprogramm siehe auf der Website www.bafa.de im Menüpunkt Wirtschaftsförderung und Mittelstand > Beratung & Finanzierung > Unternehmensberatung sowie im Beitrag auf S. 49; mehr Infos zu KORU Training, Coaching & Consulting unter www.koru.one.



Unternehmen ohne interne Dienstleistungskultur: Mitarbeiter und Geschäftsführung bestehen aus Einzelindividuen, die untereinander keinen Servicegedanken verfolgen. Das dadurch aufkommende Motivationsdefizit sorgt für Unternehmensaustritte.



Unternehmen mit interner Dienstleistungskultur: Mitarbeiter und Geschäftsführung betrachten sich gegenseitig als interne Kunden und begegnen sich mit Wertschätzung. Dadurch entsteht ein enges Gefüge der Zusammenarbeit, das langfristige Mitarbeiter bindet.

Alle Abb.: KORU