

## „Living CRM“ – Unternehmensphilosophie und Mitarbeiterbindung im Berateralltag

Das CRM-Beratungsunternehmen maihiro aus Ismaning hat einen Weg gefunden, neue Mitarbeiter für das Beratungsgeschäft zu begeistern und an das Unternehmen zu binden. Es überzeugt mit flachen Strukturen, langfristigen Perspektiven und einer besonderen Unternehmenskultur.



v.l.n.r.: Gründer Bernd Hesse, Uwe May und Mark Roes mit Mitarbeitern

Die turbulenten Gründerjahre sind vorbei, aus der kleinen Unternehmensberatung für Customer Relationship Management (CRM) ist ein mittelständisches Beratungsunternehmen mit 70 Mitarbeitern und namhaften Kunden wie Audi, HypoVereinsbank, Merz und Wincor Nixdorf geworden. Dem Geschäftsführungsteam mit Uwe May, Bernd Hesse, Mark Roes und Matthias Götz für Österreich ist dabei jedoch klar, dass der Erfolg des Unternehmens vor allem davon abhängt, ob sich die richtigen Mitarbeiter für einen Job bei ihnen entscheiden. Miteigentümer Bernd Hesse betont deshalb: „In unserer Branche ist es wichtig, als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Consultants sind ständig unterwegs, das ist nicht für jeden etwas, außerdem herrscht in der IT-Beratung ein scharfer Wettbewerb.“

## Flache Hierarchien

Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) geht davon aus, dass der Wirtschaft auf das Jahr gerechnet rund 400.000 Fachkräfte fehlen werden. Diese Zahlen kennt auch die Führungsmannschaft von maihiro. Deshalb hat sie sich für flache Hierarchien entschieden. Anfang 2008 hat das Unternehmen eine neue Organisationsstruktur eingezogen. „Das war nötig“, erklärt Bernd Hesse, „um den branchenspezifischen Anforderungen der wachsenden Kundenzahl gerecht zu werden.“ Das Team hat darauf geachtet, keinen organisatorischen Überbau zu entwickeln. So berichten die sechs Beratungsleiter für die Themenfelder CRM Business Consulting, branchenspezifisches CRM Technology Consulting sowie Managed Application and Process Services direkt an die Geschäftsführung. Die Struktur wurde dabei so gewählt, dass sie Spielraum für künftige Expansionen lässt, aus diesem Grund finden darin auch 100 und mehr Mitarbeiter einen Platz. „Permanente Umstrukturierungen ermüden die Mitarbeiter“, weiß Bernd Hesse aus jahrelanger Erfahrung bei Beratungsunternehmen, „die Gefahr, dass sie dann gehen, ist sehr groß.“

Das Geschäftsführungsteam haben viele Jahre im Consulting-Geschäft, u. a. bei CSC Ploenzke, Kiefer & Veitinger, Oracle und SAP gearbeitet. Sie kennen den schwerfälligeren Handlungsablauf großer Geschäftseinheiten. Mark Roes: „Es ist sehr viel Energie nötig, um die Teilbereiche zusammen zu halten. Das schränkt die gestalterische Freiheit enorm ein.“

## Vertrauen und Unternehmergeist

Doch das Wissen allein genügt natürlich nicht, um Berater, die eine anstrengende Projektwoche beim Kunden bewältigen müssen, langfristig an das Unternehmen zu binden oder neu dafür zu begeistern. „Unsere Mitarbeiter sollen sich mit unseren Werten identifizieren können“, versichert Bernd Hesse, „maihiro steht für Vertrauen und Verbindlichkeit, wir leben den CRM-Gedanken.“

Mindestens zwei Mal im Jahr trifft sich das gesamte maihiro-Team zum Geschäftsjahres-Kickoff und Halbjahres-Rückblick. Jeder erhält Einblick in die aktuelle und geplante

Entwicklung des Unternehmens und hat dadurch die Möglichkeit, sich für ganz konkrete Geschäftsziele zu engagieren. Auch klare, schnelle und unkomplizierte Kommunikationswege sind ein Teil der Unternehmensphilosophie. „Jeder

### „Living CRM“ – eine Unternehmensphilosophie

maihiro verkauft nicht nur CRM-Lösungen, das Beratungsunternehmen lebt den CRM-Gedanken aktiv. Denn messbare Vertriebs-erfolge sind nicht nur das Resultat einer erstklassigen technologischen Ausstattung, parallel dazu ist ein unternehmensweiter Umdenkprozess nötig, in den alle Mitarbeiter eingebunden sind. Nur so sind kontinuierliche Vertriebs-erfolge und loyale Kundenbeziehungen erreichbar. CRM positiv gelebt, bewegt Menschen in Unternehmen zum Nach- und Umdenken. maihiro lebt vor, was bei den Kunden Wirklichkeit werden kann. Die Spannungsfelder Prozesse, Technologie und den Faktor Mensch in CRM-Projekten zu verbinden – für maihiro ist dies die Basis von „living CRM“.

Mitarbeiter kann sich bei persönlichen und fachlichen Problemen sowohl an seinen Beratungsleiter als auch an die Geschäftsführung wenden.“

Auch das Thema Weiterbildung spielt eine große Rolle. Gerade in der sich ständig verändernden IT-Welt ist es ein Muss, informationstechnisch einen Schritt voraus zu sein. Die Mitglieder sogenannter „special interest groups“ halten für ihre Kollegen Vorträge und Workshops zu verschiedenen Markt-, Branchen- und Technologiethematen.

Einhergehend mit der neuen Organisationsstruktur leistet sich maihiro seitdem eine erfahrene Managerin für Human Resources. „Wir haben eine Unternehmensgröße erreicht“, versichert Bernd Hesse, „bei der wir auf eine Ansprechpartnerin für Recruiting, Personalmanagement und Mitarbeiterentwicklung setzen.“

### **Entwicklungschancen für Studenten**

Bei maihiro haben permanent zwischen zwei und vier Praktikanten und etwa ebenso viele Diplomanden die Chance, an eigenständigen Projekten zu arbeiten. „Es ist uns wichtig“, erklärt Uwe May, „einen engen Kontakt zu den relevanten Hochschulen zu vertiefen.“ Sie sollen maihiro als einen Arbeitgeber kennenlernen, der einfach besonders ist. "Wenn ein Werkstudent weiter erzählt, dass ihm seine Aufgaben und unser Miteinander gefallen, ist das die beste Referenz für uns", versichert May.

Einer dieser Studenten war auch Stefan Federkiel. Heute ist er als Beratungsleiter für CRM-Projekte bei Banken und Versicherungen verantwortlich. Er hat im Jahr 2000 während seines BWL-Studiums an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt als freier Mitarbeiter bei maihiro begonnen. Stefan Federkiel hat seine Entscheidung nicht bereut: Gleich nach dem Ende seiner Studienzeit hatte er den Job als Junior Berater in der Tasche. „maihiro ist ein innovatives, projektgetriebenes Unternehmen mit internationalen Kunden“, resümiert er, „mir hat die damals gerade erst gegründete Firma im Laufe der Jahre sehr viele Chancen eröffnet.“

Ein innovatives, flexibles und unabhängiges CRM-Beratungshaus soll maihiro auch noch in fünf Jahren sein. Bernd Hesse rechnet dann mit etwa 140 Mitarbeitern. Die Organisationsstruktur, die heute schon gilt, soll im Wesentlichen erhalten. „Wahrscheinlich haben wir dann, zusätzlich zu unserem Wiener Standort, ein oder zwei Niederlassungen in osteuropäischen Ländern und konnten unseren Branchenfokus um die ein oder andere Industrie erweitern“, blickt er voraus.

Interview mit Beratungsleiter Stefan Federkiel:

## **„Meine persönlichen Interessen mit denen von maihiro verknüpfen“**



**Sie sind seit 2000 bei maihiro. Sie haben als Werkstudent begonnen, nun sind Sie Beratungsleiter. Wo liegen die Stärken des Unternehmens?**

**Stefan Federkiel:** maihiro ist ein innovatives, projektgetriebenes Unternehmen mit internationalen Kunden. Wir verwalten nichts, sondern entwickeln ständig neue Lösungen. Bisher konnte ich hier stets meine persönlichen Interessen wie Sport und Familie mit denen von maihiro verknüpfen.

**Wie wichtig sind für Sie das Gehalt und Sicherheiten?**

**Federkiel:** Natürlich muss das Gehalt stimmen, das Consulting-Geschäft ist eine sehr anspruchsvolle und fordernde Arbeit bei der eine Trennung von privat und geschäftlich nicht immer möglich ist. Dies sollte entsprechend entlohnt werden. Ein Firmenwagen ist für mich dagegen lediglich ein Arbeitsgerät, ebenso wie Handy, Laptop und UMTS, die für die Arbeitsplatzgestaltung und die Flexibilität notwendig sind. Darüber hinaus schätze ich die flexiblen Arbeitsmethoden und die flachen Strukturen bei maihiro.

**Was gehört für Sie zur Arbeitsplatzqualität?**

**Federkiel:** Dazu gehört für mich zum Beispiel, dass ich auch als Beratungsleiter mal einen einmonatigen Urlaub buchen oder eine vierwöchige Elternzeit nehmen kann.