Ausrichtung am Kunden belohnen
20.07.2011 | 14:30 Uhr

Kundenfokussierte Mitarbeiterführung - Schritt 6

Falsch konzipierte Ziele und die damit verknüpften Vergütungsmodelle können nicht nur einzelne Unternehmen sondern ganze Branchen ins Aus führen. Führungskräfte müssen deshalb mit Sorgfalt überlegen, welches Verhalten sie belohnen. Das fängt schon mit dem Loben an.

Wenn beispielsweise ein Baumarkt-Leiter seine Leute für gepflegte Regale lobt, womit werden sich diese in Zukunft wohl vorrangig beschäftigen? Und wenn er abends die Lager und nicht die Kundenzufriedenheit inspiziert, was werden seine Leute in Zukunft wohl tun? Gut bestückte Regale sind natürlich wichtig, und ein aufgeräumtes Lager hat sicher Vorteile, doch der Kunde geht vor! Selbst prall gefüllte Stellflächen nützen nichts, wenn ein hilfesuchender Kunde unberaten von dannen zieht. So sind die Geldscheine, die schon im Laden waren, wieder weg.

Belohnungen steuern Verhalten

Wer seine Mitarbeiter bewertet, sollte nicht nur auf die erbrachte Leistung achten, sondern auch die Einstellung zur Arbeit und zu den Kunden in die Waagschale werfen. Gerade, wenn eine Prämie, eine Gehaltserhöhung oder eine Beförderung ansteht, ist es wichtig, die richtigen Signale zu setzen. Überlegen Sie auch, welche Zeichen Sie denen geben, die Ihnen dabei zuschauen.

Wer immer wieder erlebt, dass Schleimspur-Leger, Menschenschinder und Karrieristen die Erfolgstreppe nach oben eilen, der wird ganz schnell das Gleiche tun, um auch an die Sonne zu kommen. Mit Ihrer Belohnungs- und Beförderungspolitik steuern Sie maßgeblich die Unternehmenskultur, die Kundenfokussierung und letztlich die Zukunft Ihres Unternehmens.

Wer für kurzfristige Erfolge bezahlt, bedient eine Nach-mir-die-Sintflut-Mentalität. Wofür also belohnen Sie Ihre Leute?

- den Verkäufer für Kurzzeit-Eroberungen - oder für Stammkunden und Empfehler?

- den Marketingleiter für eigene Spuren - oder für Kontinuität im Aufbau der Marke?

- den Vorstand dafür, dass er Analysten bedient - oder Kunden hofiert?

Auch wenn die Motivation bei dem einen eher intrinsisch und bei dem anderen eher extrinsisch gesteuert sein mag, gilt eines als sicher: Menschen verstärken Verhalten für das sie Aufmerksamkeit, Anerkennung und Belohnungen erhalten.

Die Folgen schlecht gemachter Belohnungssysteme

Schlecht durchdachte Gratifikationssysteme laden zu Betrug und Manipulation geradezu ein. Wer in die falschen Bonus- und Incentive-Programme gelockt wird, der fragt nicht länger: "Was muss ich tun, um meine Kunden glücklich zu machen?" sondern: "Was muss ich tun, um den Bonus zu ergattern?" Und dann werden dem Kunden nicht benötigte Waren aufgedrückt, es wird zu viel, zu wenig, zu früh oder zu spät verkauft. Geschäftsabschlüsse werden vorgezogen oder in die Folgeperiode verschoben, um endlich mal erster im Ranking zu sein.

In anderen Abteilungen werden unaufgebrauchte Budgets am Jahresende sinnlos verschleudert oder dringend notwendige Investitionen auf die lange Bank geschoben. Minderwertige Qualität wird eingekauft oder abgeliefert, um die an Kosteneinsparungen geknüpften Boni zu erhalten. Manager optimieren kurzfristig die Renditen und sorgen für Aktienhöchststände immer dann, wenn die Bonusberechnung ansteht. Im Kundeninteresse zu handeln, so sagt sich der Empfänger, das wäre bei entsprechender Bonuslage doch nur Gehaltsvernichtung.

Jeder ist sich selbst der Nächste

Aus vielen Experimenten ist bekannt, dass Menschen die kurzfristigen den langfristigen Vorteilen vorziehen. Obwohl die meisten wissen, dass solches Verhalten irrational ist - sie tun es doch. Ist das der Fall, dann war unser cerebrales Belohnungszentrum aktiv. Es verzichtet höchst ungern auf einen sofortigen sicheren Genuss zugunsten einer zukünftigen und damit noch vagen Freude. Und das betrifft nicht nur den privaten Bereich, sondern auch die unternehmerischen Entscheidungen.

So kommt es, dass zugunsten schneller Gewinnmitnahmen die Zukunft geopfert wird. Und so kommt es, dass für das Ergattern von Gratifikationen auch inakzeptable Grenzen überschritten werden. Dicke Bonuszahlungen sind wie kapitale Zwölfender. Weil nur die Besten sich mit solchen Trophäen schmücken können, sind sie eine faszinierende Beute. In Dagmar Decksteins Buch ‚Klasse!‘ hören wir von Topp-Managern, die nachts nicht schlafen können vor lauter Angst, dass es bei ihren Boni Abstriche gibt. Und das war vor der Krise.

Neue Belohnungsmodelle sind gefragt

"Anreizsysteme sollen die Strategieumsetzung unterstützen, die Unternehmenssteuerung vereinfachen und die Führung erleichtern. Um dies leisten zu können, müssen die Führungskräfte des Unternehmens dieses Instrument beherrschen. Sie müssen über das nötige Know-how und Do-how verfügen, über alle Gefahren und Chancen dieses Tools Bescheid wissen und auf alle beim Einsatz möglichen Eventualitäten ausreichend vorbereitet sein. Unzweifelhaft müssen Sie auch ihre Mitarbeiter, deren Motive und Lebenssituationen sehr genau kennen", sagt der Unternehmensberater und Experte für Vergütungssysteme Gunther Wolf.

Im Loyalitätsmarketing dienen Anreizsysteme dazu, die Kundenfokussierung, den Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen und damit die Kundenloyalität zu unterstützen. So sind in Zukunft bei der Entwicklung von Vergütungsmodellen unter anderem die folgenden Fragen zu stellen:

- Unterstützen wir damit auch die Interessen unserer Kunden?

- Hilft es uns, Kunden zu loyalisieren?

- Hilft es uns, Mundpropaganda und Empfehlungen zu generieren?

Anreizsysteme für die Bestandskundenpflege

Anreizsysteme, die die strategische Bestandskundenpflege im Fokus haben, werden, so Gunther Wolf, am besten als Teamprämie gestaltet. Die Vereinbarung der Ziele und die Messung der erzielten Veränderung erfolgt über geeignete Messgrößen, die schon im Unternehmen vorhanden und etabliert sein sollten. Das können die Relationen von Folgeaufträgen zu Neuaufträgen in Auftragseingang oder Umsatz ebenso sein wie die Anzahl der durchschnittlichen Folgeaufträge pro Kunde.

Auf die Bestandskundenpflege gerichtete Anreizsysteme sehen unter Beachtung der anzusprechenden Persönlichkeitseigenschaften idealerweise für das Team keine geldlichen, sondern vorwiegend immaterielle Ausschüttungsformen und Incentives vor. Denn Loyalisierungserfolge sind immer gemeinsam erreichte Erfolge. Ein wichtiger Aspekt ist auch, dass der incentivierte Zielerreichungsgrad schon bei mittlerem Leistungs- beziehungsweise Erfolgsniveau angesiedelt wird, damit viele von den Ausschüttungen profitieren können. (oe)

Die Autorin Anne M. Schüller ist Diplom-Betriebswirtin, Management-Consultant, gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und gehört zu den gefragtesten Wirtschafts-Speakern im deutschsprachigen Raum. Die mehrfach ausgezeichnete zehnfache Buchautorin lehrt an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft.

Kontakt: www.anneschueller.de

Das Buch zum Thema, ausgezeichnet mit dem Schweizer Wirtschaftsbuchpreis 2008:

Anne M. Schüller: Kundennähe in der Chefetage, Wie Sie Mitarbeiter kundenfokussiert führen, Orell Füssli, Zürich, 3. akt. Auflage 2011, 26,50 Euro, 255 Seiten, ISBN: 978-3-280-05282-2

Das Hörbuch zum Thema:

Anne M. Schüller: Die kundenorientierte Mitarbeiterführung. Die 25 wertvollsten Erfolgsrezepte für erfolgreiches Führen in neuen Zeiten, Breuer & Wardin, 1 CD, 77 Min., Preis: 19,90 Euro, ISBN: 978-3939621898

→ schliessen

© Copyright IDG MAGAZINE MEDIA GMBH München

IDG-Publikationen im Internet
CIO - ChannelPartner - COMPUTERWOCHE - GamePro
GameStar - IDG-Verlag - MacWelt - PC-Welt - tecChannel