

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M 037

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./Jensen, O.

Kundenorientierte Vergütungssysteme: Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen

Koblenz 1998
ISBN 3-89333-193-X

Professor Dr. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dipl.-Kfm. Ove Jensen

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl sowie Projektleiter der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

1. Zum Thema

In den 80er und 90er Jahren hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß Kundenorientierung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Unternehmens gehört. Eine Vielzahl von Untersuchungen (vgl. Homburg 1998 für einen Überblick) hat wissenschaftlich nachgewiesen: Unternehmen mit zufriedenen Kunden sind profitabler. Trotz dieser Erkenntnis ist die Umsetzung von Kundenorientierung in vielen Unternehmen steckengeblieben. Uns sind zahlreiche Beispiele von Unternehmen bekannt, in denen auf die Messung von Kundenzufriedenheit niemals Taten gefolgt sind.

Ein wichtiger Grund für das Stocken des Umsetzungsprozesses liegt darin, daß für den Einzelnen im Unternehmen kein Anreiz besteht, die Kundenorientierung zu steigern. Der einfache Grundsatz „What gets rewarded gets done“ wird bei der Umsetzung von Kundenorientierung häufig nicht beachtet. Man kann aber letztlich kein kundenorientiertes Verhalten erwarten, wenn die erfolgsabhängigen Komponenten der Vergütungssysteme weiterhin auf den kurzfristigen *wirtschaftlichen* Erfolg beschränkt sind. Denn für einen Vertriebsmitarbeiter, der auf Basis laufender Umsätze bezahlt wird, zahlt es sich beispielsweise viel eher aus, den Kunden „auszumelken“, als langfristige Kundenbindungspotentiale aufzubauen. Belohnt ein Unternehmen sein Management z.B. allein für laufende Gewinne, provoziert es geradezu kurzfristige Kostensenkungsversuche nach der „Rasenmähermethode“. Die Schlußfolgerung brachte in den Vereinigten Staaten der anerkannte Kundenorientierungsexperte Frederick Webster bereits 1988 auf den Punkt:

„The key to developing a market-driven, customer-oriented business lies in how managers are evaluated and rewarded“ (Webster 1988, S. 38).

In den Vereinigten Staaten haben Mitte der achtziger Jahre erste Unternehmen Kundenzufriedenheitsziele in ihre Vergütungssysteme integriert. Interessanterweise waren hierunter viele spätere Gewinner des *Malcolm Baldrige National Quality Award*, der bedeutendsten Auszeichnung für Total Quality Management, wie Federal Express, Xerox, AT&T Network Systems, Granite Rock, IBM Rochester und AT&T Universal Card. So müssen bei Federal Express Führungskräfte ihre Kundenzufriedenheits- und Mitarbeiterzufriedenheitsziele erreichen, um überhaupt in den Bonuspool des Unternehmens aufgenommen zu werden. Bei AT&T Universal Card Services können die Mitarbeiter bis zu 12% ihres Gehalts als Kundenzufriedenheitsbonus verdienen. Weitere Beispiele für

kundenorientierte Vergütungssysteme finden sich in den Vertriebsorganisationen von IBM und Sears sowie bei Pizza Hut.

Angesichts der zahlreichen Beispiele aus den Vereinigten Staaten haben wir die Anwendung kundenorientierter Vergütungssysteme in Deutschland untersucht. Unsere Studie stellt unseres Wissens die erste auf diesem Gebiet dar. Sie geht folgenden Kernfragen nach:

- Inwieweit sind die Rahmenbedingungen für kundenorientierte Vergütungssysteme gegeben?
- Welche Verbreitung kundenorientierter Vergütungssysteme ist aktuell zu beobachten und zukünftig zu erwarten?
- Welche Hindernisse und welcher Nutzen treten im Zusammenhang mit kundenorientierten Vergütungssystemen auf?

Im Hinblick auf die erste Kernfrage ist vorab zu klären, welches die Rahmenbedingungen für kundenorientierte Vergütungssysteme sind. Eine erste Rahmenbedingung ist sicherlich die Existenz leistungsabhängiger, d.h. variabler Vergütungskomponenten. Die Steigerung der Kundenorientierung muß zu einer spürbaren Belohnung führen.

Daraus folgt unmittelbar der Aspekt der Leistungsmessung. Der einzig relevante Gradmesser für die Kundenorientierung eines Unternehmens ist dabei die Zufriedenheit seiner Kunden. Die Messung von Kundenzufriedenheit stellt somit eine zweite Rahmenbedingung für kundenorientierte Vergütungssysteme dar. Damit aus den Belohnungen ein Lerneffekt entsteht, sollten die Messungen mit einer gewissen Regelmäßigkeit erfolgen.

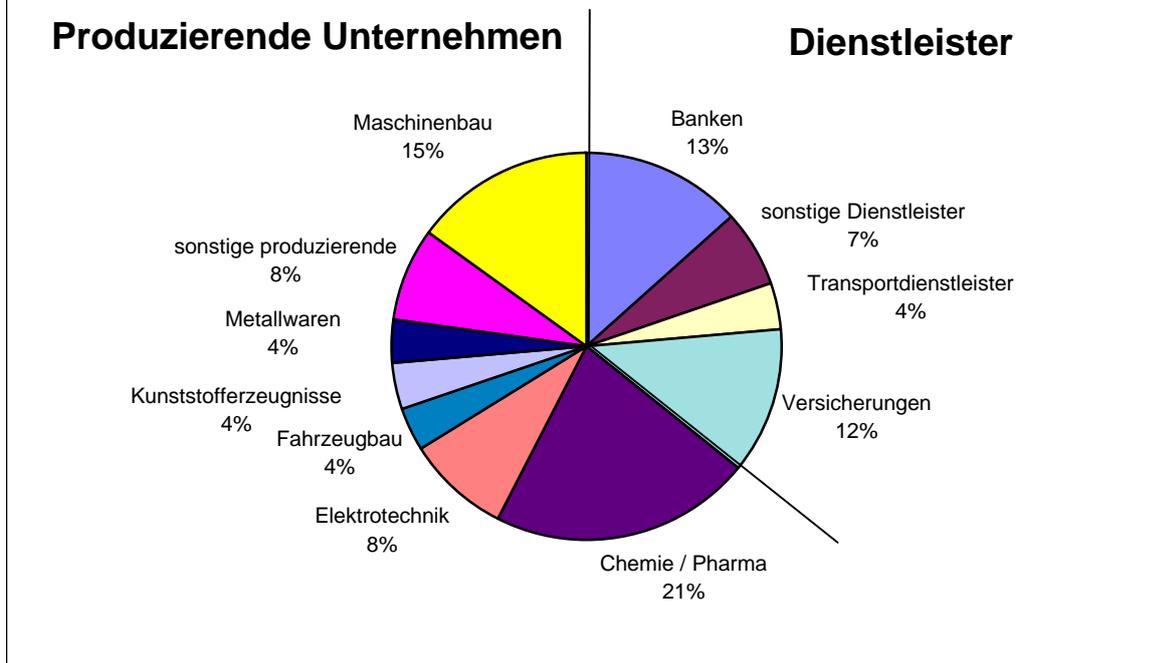
Weiterhin ergibt sich der Aspekt der Zielvereinbarung, d.h. der Vereinbarung einer Soll-Kundenzufriedenheit, die bei der Bonusermittlung als Maßstab für die Ist-Kundenzufriedenheit dient. Das Personalführungssystem des Unternehmens muß einen Prozeß beinhalten, in dem für die Mitarbeiter periodisch Ziele vereinbart werden. Die Anwendung von *Management by Objectives* oder verwandten Führungsinstrumenten, wie etwa *Balanced Scorecard*-Ansätzen, stellt also eine dritte Rahmenbedingung für kundenorientierte Vergütungssysteme dar.

2. Empirische Untersuchung

2.1 Datengrundlage

Untersuchungsgegenstand unserer Untersuchung ist die Führungskräftevergütung des gesamten Unternehmens. Die Grundgesamtheit bildet die Menge aller dienstleistenden Unternehmen sowie aller produzierenden Unternehmen ohne die Bergbauindustrie und ohne die Nahrungs- und Genußmittelindustrie. Angesprochen wurden die 381 nach Mitarbeiterzahl größten Unternehmen in Deutschland. Im Sommer 1997 kamen mit 106 Unternehmen telefonische Interviews zustande. Die Antwortquote beträgt damit 28%. Die Interviewpartner waren fast ausschließlich in der Personalabteilung tätig, die meisten davon als deren Leiter oder als verantwortliches Mitglied in Vorstand oder Geschäftsführung. Details bezüglich der Zusammensetzung der Stichprobe können Abbildung 1 entnommen werden.

a. Verteilung nach Branchen



b. Verteilung nach Mitarbeitern

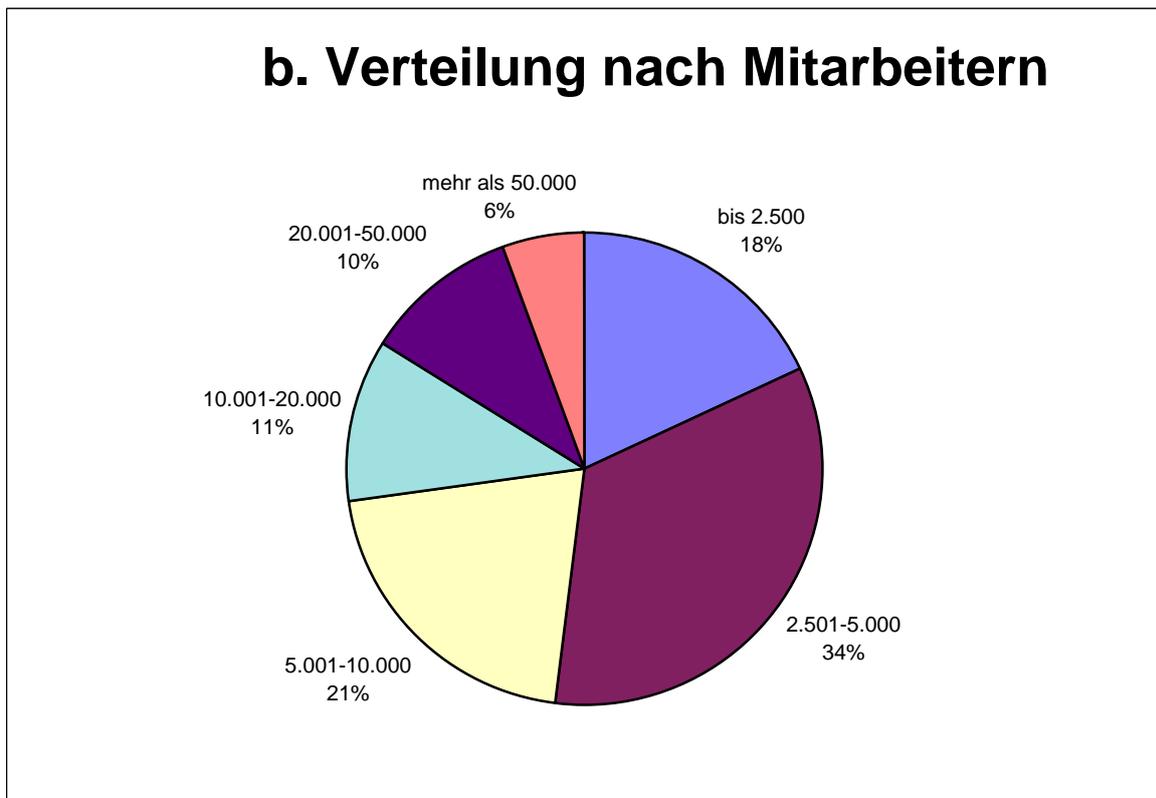


Abbildung 1: Verteilung der Unternehmen in der Stichprobe

2.2 Ergebnisse zu den Rahmenbedingungen

2.2.1 Kundenzufriedenheitsmessungen

Abbildung 2 zeigt einen deutlichen Trend zu Kundenzufriedenheitsmessungen. 1997 hatten bereits zwei von drei befragten Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Kunden mindestens einmal gemessen. Die Abbildung macht auch deutlich, daß Dienstleister den produzierenden Unternehmen bei der Messung von Kundenzufriedenheit voraus sind. Von den Dienstleistern, die Kundenzufriedenheit messen, hat die Hälfte in den letzten drei Jahren damit begonnen (50%), von den produzierenden Unternehmen sogar knapp zwei Drittel (65%). Vor zehn Jahren haben dagegen nur 6% der Dienstleister und der produzierenden Unternehmen Kundenzufriedenheit gemessen.

87% aller Unternehmen schalten bei der Messung einen externen Berater ein. Organisatorisch unterstellt ist die Untersuchung bei 52% der Unternehmen dem Marketing, bei 22% dem Vertrieb, bei 15% direkt der Unternehmensleitung und bei jeweils 3% dem Qualitätsmanagement, dem Controlling sowie dem Strategischen Planungsstab.

An Abbildung 3 wird jedoch ein wesentliches Problem deutlich: Häufig erfolgt die Messung der Kundenzufriedenheit unregelmäßig, so daß man auf Grundlage der Ergebnisse kein Vergütungssystem errichten kann. Lediglich 32% der produzierenden Unternehmen und 50% der Dienstleister messen regelmäßig und erfüllen damit die Rahmenbedingung.

Daß die Dienstleister deutlich weiter sind als die produzierenden Unternehmen, ist ein interessantes Nebenergebnis. Offensichtlich wird doch einiges gegen die „Servicewüste Deutschland“ unternommen.

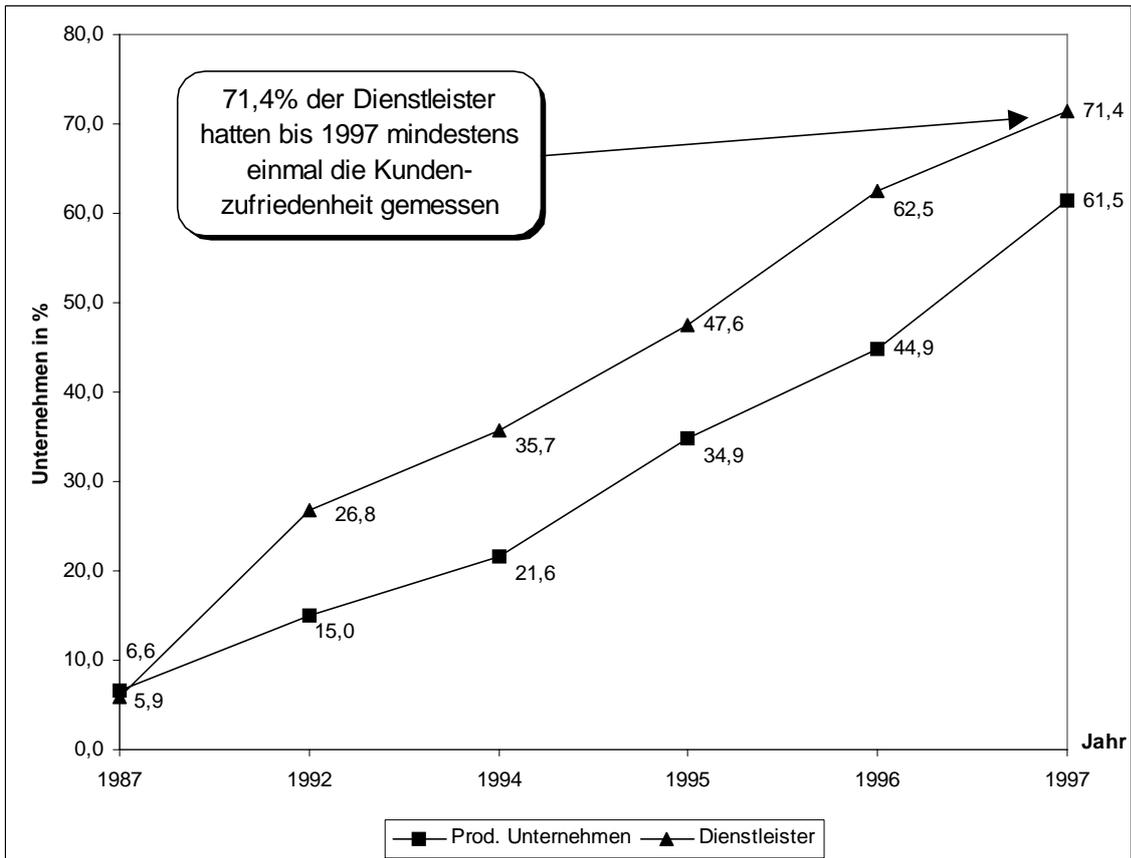


Abbildung 2: Verbreitung von Kundenzufriedenheitsmessungen

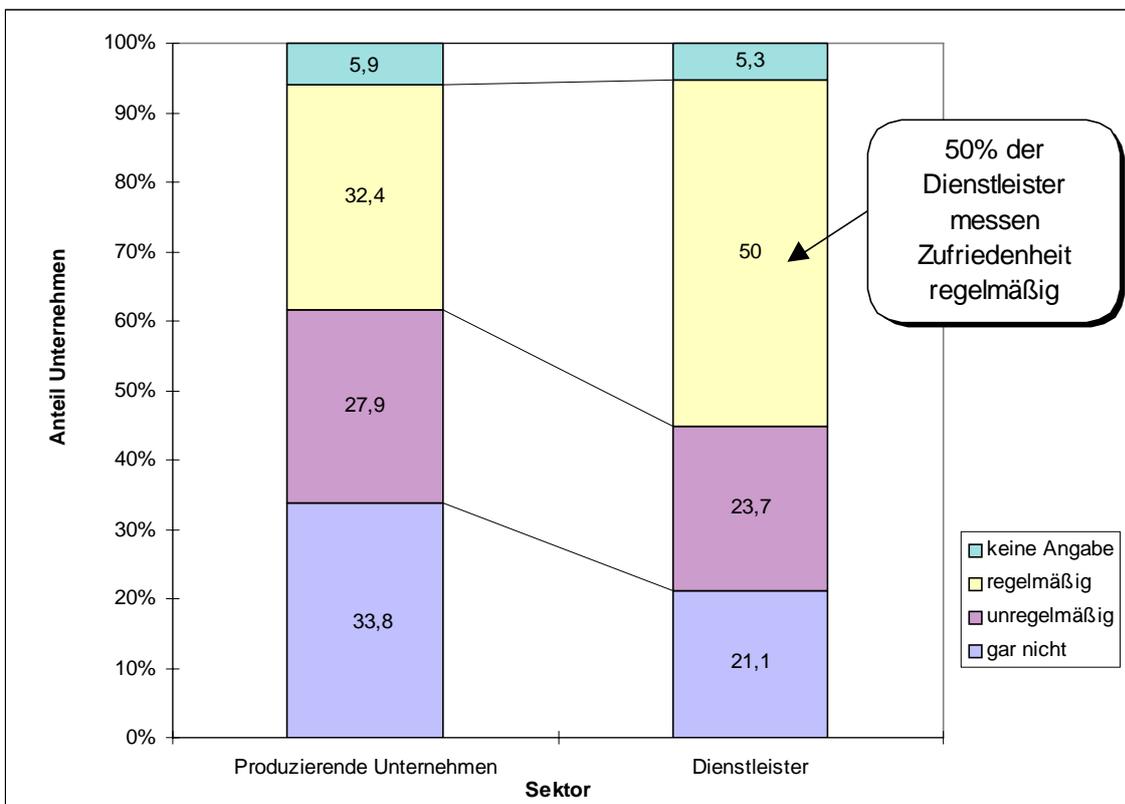


Abbildung 3: Häufigkeit von Kundenzufriedenheitsmessungen

2.2.2 Variable Vergütung

86% der befragten Manager halten variable Vergütungskomponenten für ein wirksames Instrument zur Steuerung des Verhaltens von Führungskräften. Damit bestätigen sie die Ergebnisse der Verhaltensforschung.

Dementsprechend ergab die Befragung einen starken Trend zu variablen Vergütungskomponenten, der in Abbildung 4 gezeigt wird. Während es vor 10 Jahren erst in 40% der Unternehmen variable Vergütungskomponenten gab und vor 5 Jahren in 59%, so ist dies heute in 94% der Unternehmen der Fall.

Aus den von den Verfassern geführten Gesprächen wurde deutlich, daß die Variabilisierung der Führungskräftevergütung von der oberen Führungsebene nach unten vorangetrieben wird. In diesem Zusammenhang deckte die Studie jedoch ein Kernproblem auf: Die *Akzeptanz* variabler Vergütungskomponenten ist bereits auf der dritten Führungsebene im wesentlichen nicht mehr gegeben. Wie Abbildung 5 zeigt, werden variable Vergütungskomponenten in 82% der Unternehmen von der oberen Führungsebene begrüßt, dagegen nur in 41% von der dritten Führungsebene. Man muß sich vor Augen halten, daß in größeren Unternehmen auf dieser Ebene noch Manager mit einem großen Maß an Verantwortung sitzen. Wieder einmal zeigt sich hier die Problematik, daß das mittlere Management gewisse Entwicklungen im Unternehmen blockiert. In Fall der Vergütung ist dies möglicherweise auf eine geringe Risikobereitschaft sowie auf fehlende wahrgenommene Beeinflußbarkeit der Bemessungsgrundlage des variablen Anteils zurückzuführen. Variable Vergütung ist ja nur dort attraktiv, wo man mit der eigenen Leistung zu ihrer Steigerung beitragen kann.

Der Anteil der variablen Bezüge an den Gesamtbezügen liegt auf der obersten Führungsebene zwischen einer durchschnittlichen Untergrenze von 26% und einer durchschnittlichen Obergrenze von 30%. In der Vertriebsleitung beträgt er zwischen 22% und 30%, in der Marketingleitung zwischen 20% und 25% und in der Produktions- bzw. Back-Office-Leitung zwischen 19% und 23%. Abbildung 6 veranschaulicht die Mittelwerte graphisch. Es konnte außerdem gezeigt werden, daß Marketingleitung und oberste Führungsebene umso höhere variable Anteile haben, je größer das Unternehmen ist.

Die häufigste Bemessungsgrundlage für den variablen Anteil ist der Grad der individuellen Zielerreichung. Die individuelle Zielerreichung beeinflusst den Bonus der obersten Führungsebene in 71% der Unternehmen, den der Vertriebs-/Verkaufsleitung in 75%, den der

Marketingleitung in 80% und den der Produktions- bzw. Back-Office-Leitung in 83% der Unternehmen.

Dominierende Vergütungsform ist die Auszahlung in bar. Allenfalls auf der obersten Führungsebene sind zusätzlich wahlweise Aktien und Versorgungsbezüge anzutreffen, jedoch auch hier nur in seltenen 15% der Unternehmen.

Als Fazit läßt sich festhalten: Variable Vergütungskomponenten sind zwar in den meisten Unternehmen vorhanden, doch kann sich die Ablehnung der variablen Vergütungskomponenten durch das mittlere Management hinderlich auf die Erfüllung der Rahmenbedingung auswirken.

2.2.3 Zielvereinbarungen

Die Untersuchung ergab, daß *Management by Objectives* (MbO) das herausragende Führungsinstrument in deutschen Unternehmen ist: In 90% der Unternehmen werden die Führungskräfte über individuelle Zielvereinbarungen geführt. Die Basis für ein Zielbonussystem ist also gegeben. Die Rahmenbedingung wird eindeutig erfüllt.

2.2.4 Zusammenfassung zur Erfüllung der Rahmenbedingungen

Nur die Rahmenbedingung des Führens mit Zielvereinbarungen wird als Grundlage für einen Zielbonus voll erfüllt. Variable Vergütungsbestandteile dagegen sind zwar in den meisten Unternehmen vorhanden, stoßen aber im mittleren Management noch weitestgehend auf Ablehnung. Hier liegt ein Kernproblem für die Umsetzung kundenorientierter Vergütungssysteme. Ein weiteres wird dadurch aufgeworfen, daß Kundenzufriedenheit in vielen Fällen nicht regelmäßig und mindestens einmal jährlich gemessen wird, wie dies für ein Bonussystem nötig wäre.

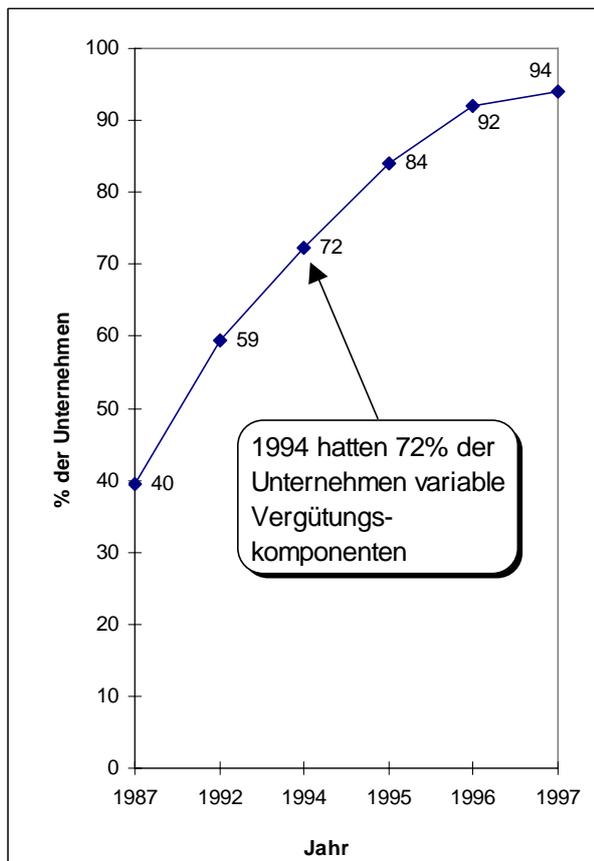


Abbildung 4: Verbreitung variabler Vergütung

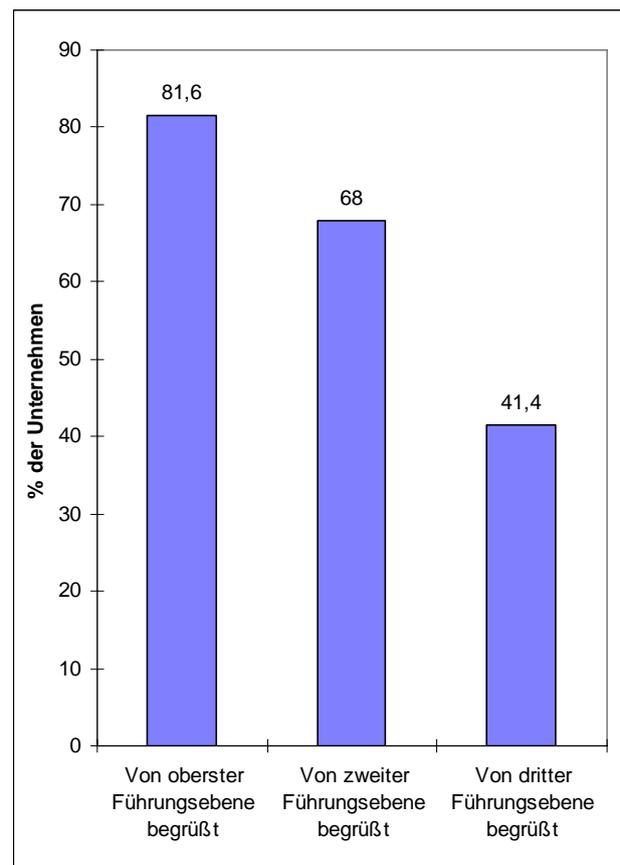


Abbildung 5: Akzeptanz variabler Vergütungskomponenten

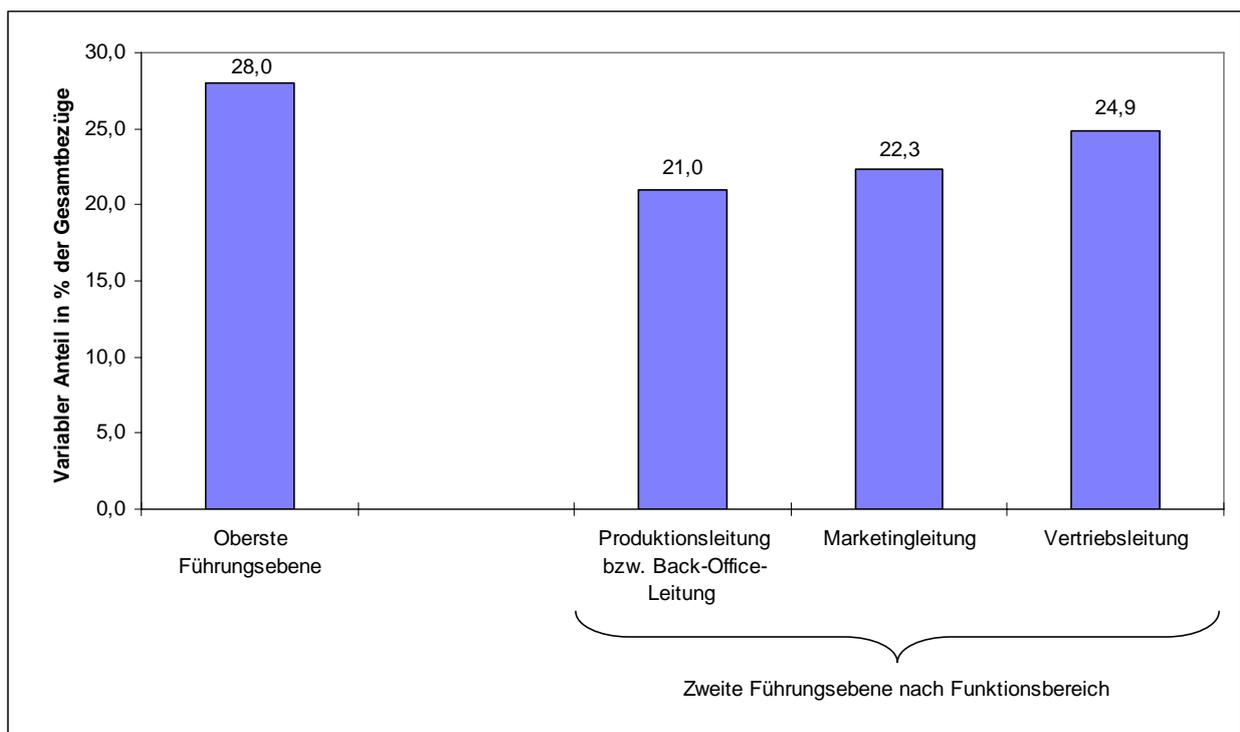


Abbildung 6: Anteil der variablen Bezüge an den Gesamtbezügen

2.3 Ergebnisse zur Verbreitung kundenorientierter Vergütungssysteme

2.3.1 Aktuelle Verbreitung

Im vorausgegangenen Abschnitt ist dargestellt worden, daß zumindest in einigen Unternehmen die Rahmenbedingungen für kundenorientierte Vergütungssysteme durchaus gegeben sind. Wie sieht nun deren tatsächliche Verbreitung aus?

Es lassen sich zwei Varianten der Umsetzung eines kundenorientierten Vergütungssystems unterscheiden, eine verbindliche und eine unverbindliche. Als *verbindliche* Variante läßt sich ein Vergütungssystem bezeichnen, in dem Kundenzufriedenheit eine verbindliche Kennzahl bei der Bemessung des variablen Anteils ist, etwa derart, wie sie fast überall das Vorsteuerergebnis darstellt. Von einer *unverbindlichen* Variante der kundenorientierten Vergütung läßt sich dann sprechen, wenn im Unternehmen aus den Zielvereinbarungen ein Zielbonus abgeleitet wird und dabei die Möglichkeit, nicht aber die Verpflichtung besteht, Kundenzufriedenheit in den individuellen Zielvereinbarungen zu berücksichtigen.

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, daß nur 2% der befragten Unternehmen bereits über ein Vergütungssystem verfügen, dessen Kriterienkatalog Kundenzufriedenheit verbindlich vorschreibt. Lediglich weitere 3% planen die Einführung. Daraus folgt die Kernaussage, daß die heute praktizierten Vergütungssysteme nicht kundenorientiert sind.

Für die unverbindliche Variante ist eine vergleichsweise höhere, absolut aber dennoch eher geringe Verbreitung festzustellen. Auffällig ist eine starke Konzentration auf Marketing und Vertrieb. Aus Abbildung 7 ist eine Verbreitung in Vertriebsleitungen in Höhe von 25% und von 21% in Marketingleitungen ersichtlich, der eine Verbreitung von nur 9% bei der Produktions- bzw. Back-Office-Leitung und von 14% auf der obersten Führungsebene gegenübersteht. Offensichtlich wird Kundenorientierung vielerorts für eine Angelegenheit von Marketing und Vertrieb gehalten, während Bereiche, die nicht direkt am Kunden tätig sind, tendenziell ausgeklammert werden. Dies ist deshalb fatal, weil die Produktion bzw. das Back-Office entscheidend zur Kundenzufriedenheit beiträgt, man denke nur an den Bereich der Prozeßqualität. Dieses Ergebnis verdeutlicht, daß Kundenorientierung in den untersuchten Unternehmen noch nicht umfassend verankert ist.

Die verbindliche und unverbindliche Variante zusammenfassend, läßt sich in den Unternehmen eine völlig unzureichende Unterstützung der Kundenorientierung durch kundenorientierte Vergütungssysteme feststellen.

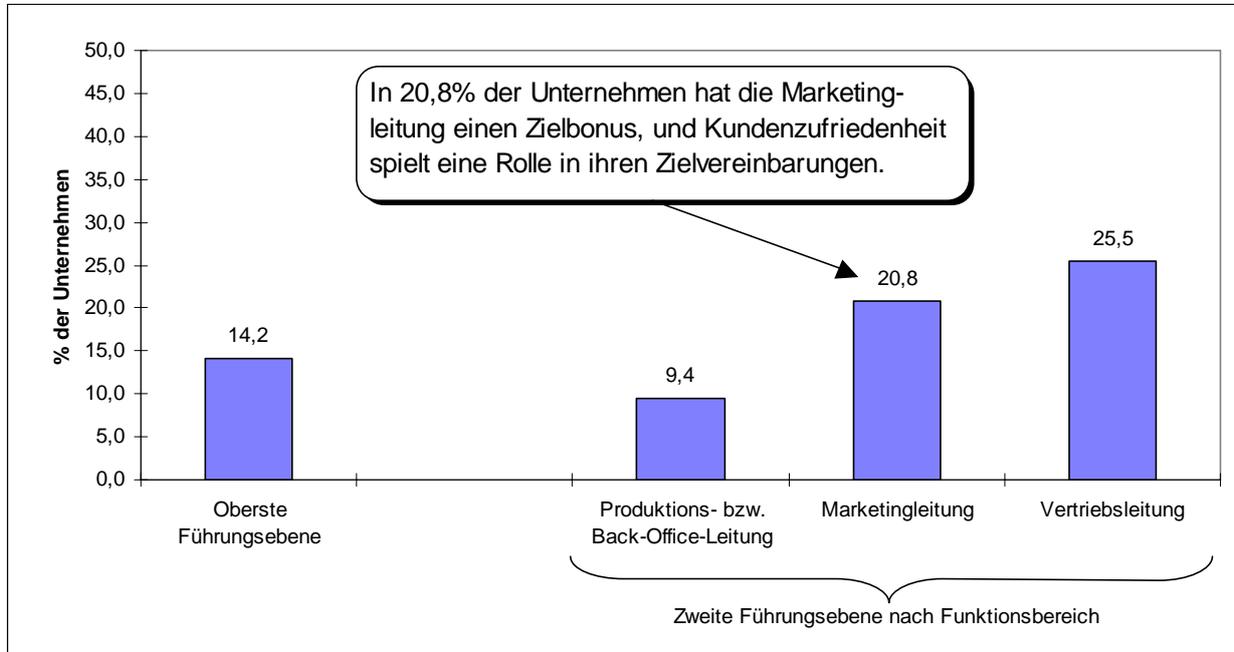


Abbildung 7: Verbreitung der unverbindlichen Variante kundenorientierter Vergütungssysteme

2.3.2 Zukünftige Verbreitung

Angesichts der geringen aktuellen Verbreitung stellt sich die Frage, inwieweit innerhalb der nächsten 5 Jahre mit einer Schließung der Kluft zwischen dem Streben nach mehr Kundenorientierung auf der einen Seite und den wenig kundenorientierten Vergütungssystemen auf der anderen Seite zu rechnen ist. Abbildung 8 veranschaulicht, daß durchaus eine gewisse Wahrscheinlichkeit für die Einführung verbindlicher Kundenzufriedenheitskriterien existiert, besonders bei Dienstleistungsunternehmen. Deren Marketing- und Vertriebsleitung sehen immerhin mit mehr als 50% Wahrscheinlichkeit einer verbindlichen, kundenorientierten Vergütung entgegen. Die produzierenden Unternehmen dagegen fallen nicht nur insgesamt deutlich hinter den Dienstleistern zurück, sondern weisen auch eine besonders ausgeprägte Vernachlässigung des Produktionsbereiches auf. Insgesamt aber sind die Wahrscheinlichkeiten nach Auffassung der Verfasser deutlich zu niedrig.

Immerhin konnte festgestellt werden, daß die Wahrscheinlichkeitseinschätzung von Unternehmen, die bereits heute regelmäßig Kundenzufriedenheit messen, deutlich höher liegt

als die von Unternehmen, die nur unregelmäßig oder gar nicht messen. Der Rahmenbedingungs-Charakter der Kundenzufriedenheitsmessung tritt hier klar hervor.

Soll ein Kundenzufriedenheitsbonus eingeführt werden, so stellt sich die Frage, wie hoch er mindestens sein muß, um überhaupt bei einer Führungskraft eine Verhaltensänderung zur Kundenorientierung zu bewirken. Diese Mindesthöhe wurde von den befragten Personalexperten im Durchschnitt mit 13% der Gesamtbezüge angegeben.

An dieser Stelle läßt sich neben der Kundenferne der heutigen Vergütungssysteme auch eine eher verhaltene Neigung resümieren, kundenorientierte Vergütungsmodelle in Zukunft einzusetzen.

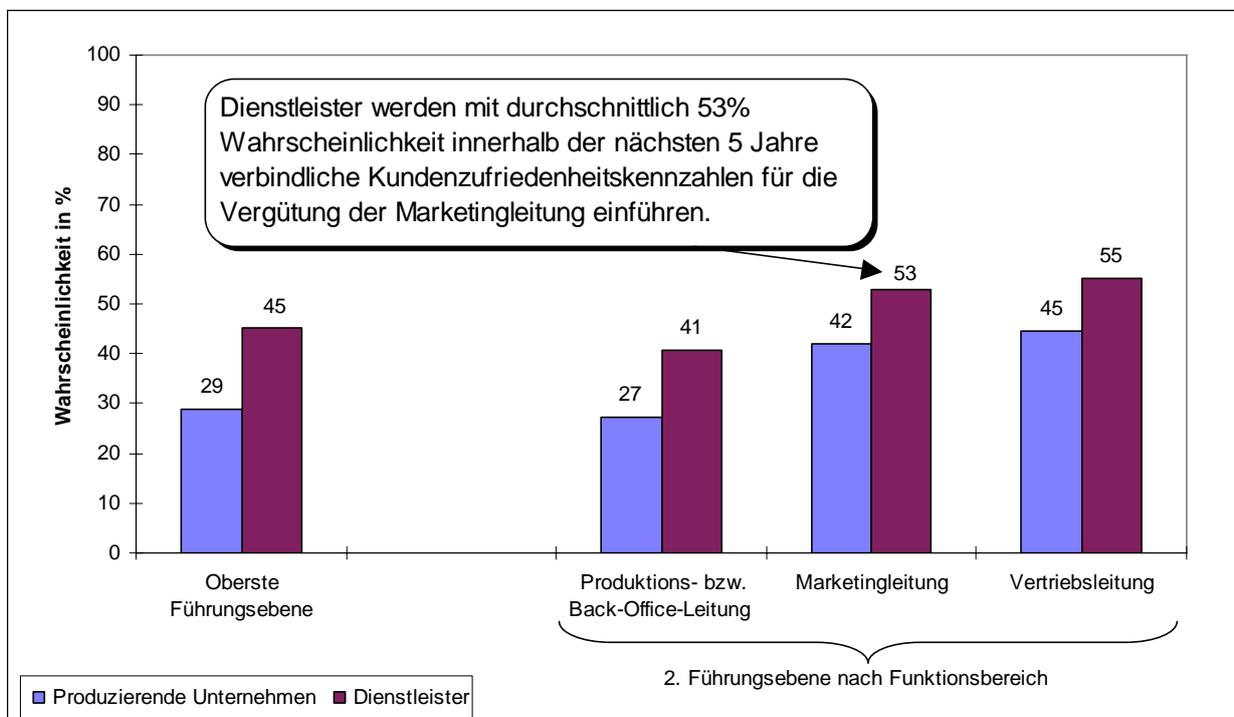


Abbildung 8: Wahrscheinlichkeit der Einführung der verbindlichen Variante kundenorientierter Vergütungssysteme innerhalb der nächsten 5 Jahre

2.4 Ergebnisse zu Nutzen und Problemfeldern der kundenorientierten Vergütung

2.4.1 Nutzen

Von kundenorientierten Vergütungssystemen können nach Meinung der Unternehmen schon kurzfristig, d.h. innerhalb eines Jahres nach Einführung, positive Effekte auf die Kundenbeziehungen des Unternehmens ausgehen. Langfristig, d.h. innerhalb von 5 Jahren nach Einführung, entfaltet sich der Nutzen auf breiter Linie (vgl. Abbildung 9).

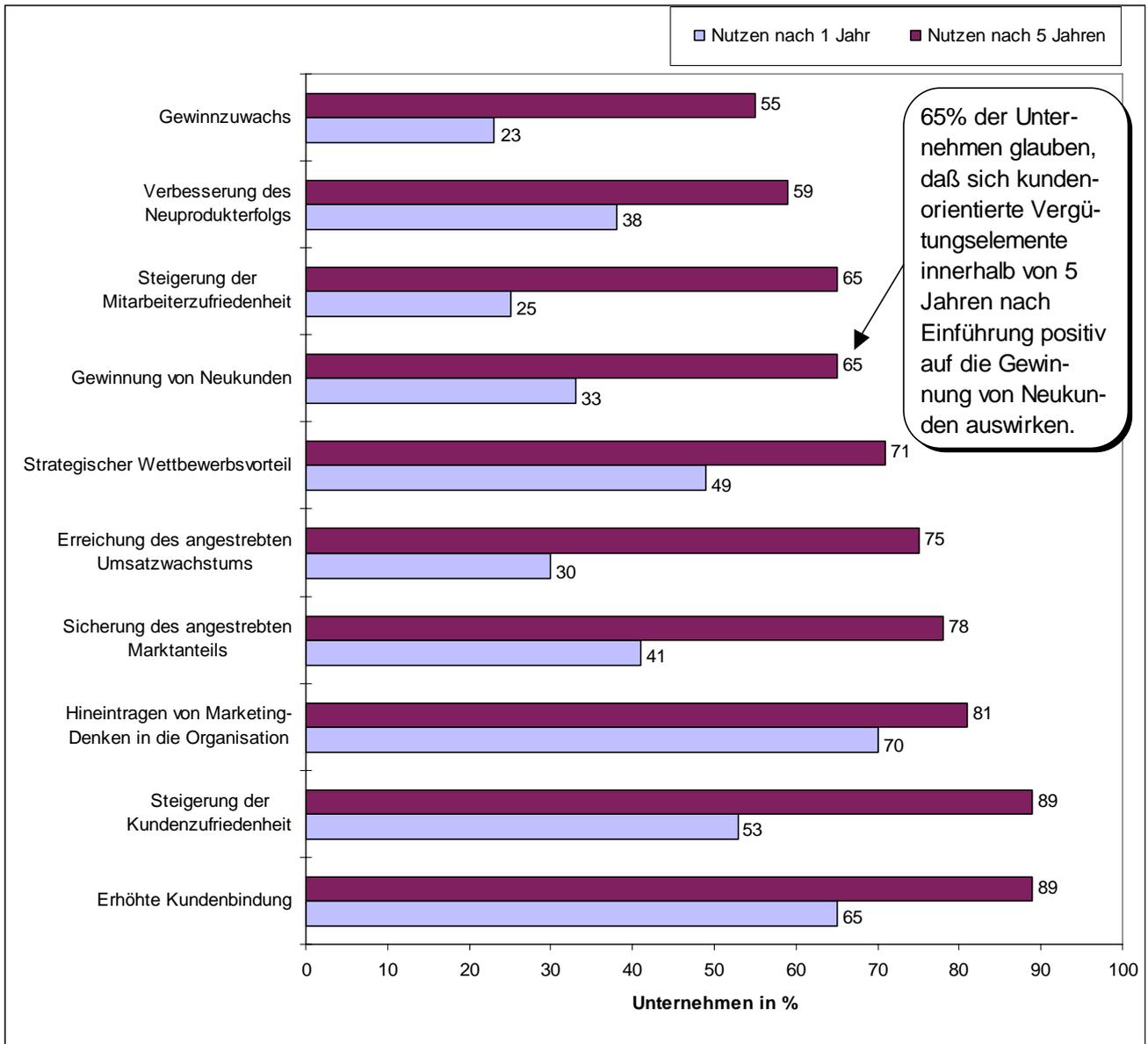
Die drei wichtigsten Nutzenkategorien, die von kundenorientierten Vergütungselementen erwartet werden, sind eine Erhöhung der Kundenbindung, eine Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie das Hineintragen von Marketing-Denken in die Organisation. Das Hineintragen von Marketing-Denken wird dabei als bedeutendster kurzfristiger Nutzen eingeschätzt, während langfristig die Erhöhung der Kundenbindung am meisten profitiert.

Als nächstwichtigere Nutzenpotentiale werden die Sicherung des angestrebten Marktanteils und die Erreichung eines Strategischen Wettbewerbsvorteils angesehen. Geringerer Nutzen wird für die Erreichung des angestrebten Umsatzwachstums, die Gewinnung von Neukunden, die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Verbesserung des Neuprodukterfolgs erwartet. Gewinnzuwachs nimmt in der kurzfristigen und der langfristigen Nutzenerwartung die letzte Stelle ein.

Interessant ist die Beobachtung, daß die Unternehmen, die Kundenzufriedenheit regelmäßig messen, also die größten Erfahrungen mit diesem Instrument haben, den Nutzen für die Kundenbindung und für die Kundenzufriedenheit deutlich höher einschätzen als Unternehmen, die weniger Erfahrung mit Kundenzufriedenheitsmessungen haben. Dies kann man dahingehend interpretieren, daß etwaiger Pessimismus hinsichtlich des Nutzens auch aus Unvertrautheit mit dem Instrumentarium entstehen kann.

Letztendlich lassen die durchweg hohen Nutzenbeurteilungen umso lauter die Frage aufkommen, warum nicht bereits heute kundenorientiert vergütet wird.

Abbildung 9: Nutzen kundenorientierter Vergütungselemente



2.4.2 Problemfelder

Die Beleuchtung der Problemfelder im Zusammenhang mit kundenorientierten Vergütungssystemen zeigt, warum kundenorientierte Vergütungssysteme in Deutschland derzeit kaum verbreitet sind: Das Haupthindernis ist die schlichte Unvertrautheit mit der Idee. 42% der Befragten gaben an, die Idee einer kundenorientierten Vergütung sei ihrem Unternehmen unvertraut. Die Unternehmen sind offensichtlich noch auf andere Instrumente der Personalführung fixiert, wie auf die Auswahl der Mitarbeiter, die von 40% der Befragten für wirksamer gehalten wird, und auf Weiterbildungsmaßnahmen, deren Überlegenheit von 47% vertreten wurde (Abbildung 10). Ein interessanter Befund ist hierbei, daß von Unternehmen, die regelmäßig die Zufriedenheit ihrer *Mitarbeiter* messen, der Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen als Mittel zur Steigerung der Kundenorientierung deutlich geringer eingeschätzt wird als von Unternehmen, die unregelmäßig oder gar nicht messen und somit ihre Mitarbeiter weniger gut "kennen".

Eine fehlende Wahrnehmung der Notwendigkeit, die Kundenorientierung des eigenen Unternehmens zu steigern, ist kein Hindernis für kundenorientierte Vergütungssysteme, denn 26% der Unternehmen erachten die Dienstleistungsmentalität ihrer Mitarbeiter als konkretes Problem. Die Unternehmen sehen in diesem Zusammenhang deutliche Defizite des bestehenden Vergütungssystems: Nur 8% der Unternehmen halten ihr jetziges Vergütungssystem für ausreichend zur Sicherstellung von Kundenorientierung der Mitarbeiter.

Kundenorientierte Vergütungssysteme werden nicht dadurch verdrängt, daß die Unternehmen auf die Ausrichtung des Vergütungssystems am *Shareholder Value* konzentriert sind. Nur 24% der Unternehmen gaben an, sich vornehmlich auf die Förderung des *Shareholder Value* zu konzentrieren. In den Augen der Unternehmen schließen sich Gewinnorientierung und Kundenorientierung der Mitarbeiter ohnehin nicht aus: Nur 6% der Unternehmen glauben, daß Belohnung der Kundenorientierung die Gewinnorientierung der Mitarbeiter schwächt. Interessant ist, daß der *Shareholder Value*-Gedanke bei denjenigen Unternehmen stärker ausgeprägt ist, die Kundenzufriedenheit (regelmäßig oder unregelmäßig) messen, als bei den Unternehmen, die sie nicht messen. Dieser Befund läßt sich als weiterer Hinweis darauf interpretieren, daß das Streben nach *Customer Value* keineswegs einen Widerspruch zum Streben nach *Shareholder Value* darstellt, sondern im Gegenteil förderlich für den *Shareholder Value* ist.

Kundenzufriedenheit wird als eine Vergütungskennzahl überwiegend für geeignet gehalten: 73% der Unternehmen halten Kundenzufriedenheit nicht für zu "weich", um als Kennzahl im Unternehmen akzeptiert zu werden, und 65% der Unternehmen geben an, Kundenzufriedenheitssteigerungen oder -rückgänge seien einzelnen Unternehmensbereichen zurechenbar. Unternehmen, die bereits Erfahrungen mit Kundenzufriedenheitsmessungen haben, d.h. Kundenzufriedenheit regelmäßig oder unregelmäßig messen, schätzen Kundenzufriedenheit dabei weniger weich ein als Unternehmen, die Kundenzufriedenheit gar nicht messen. Dieser Befund kann so interpretiert werden, daß der Einwand, Kundenzufriedenheit sei nicht "hart" meßbar, ein Vorurteil derjenigen darstellt, die mit Meßinstrumenten für Kundenzufriedenheit nicht vertraut sind.

Die Kosten eines kundenorientierten Vergütungssystems sind kein Hindernis. Lediglich 15% halten die regelmäßige Messung von Kundenzufriedenheit für zu teuer und 33% halten den administrativen Aufwand eines kundenorientierten Vergütungssystems für zu hoch. Bemerkenswert ist hier, daß aus Sicht von Unternehmen, die Kundenzufriedenheit regelmäßig messen, die Kosten ein noch geringeres Hindernis darstellen als aus Sicht von Unternehmen, die Kundenzufriedenheit unregelmäßig oder gar nicht messen.

62% der Unternehmen halten es für möglich, einen Kundenzufriedenheitsbonus im Rahmen der bestehenden variablen Vergütung zu schaffen, indem das Gewicht anderer Bestandteile verringert wird. Nur 25% der Unternehmen glauben, ein Kundenzufriedenheitsbonus könne nur durch eine Gehaltserhöhung eingeführt werden.

Rückendeckung von seiten der Unternehmensleitung scheint vorhanden: Nur 7% der Befragten gaben an, die Unternehmensleitung verstehe das Vergütungssystem als Kostenfaktor und nicht als Investition. Nur 12% der Unternehmen glauben, durch die zusätzliche Einführung einer kundenorientierten Kennzahl würde das Vergütungssystem zu komplex, und nur 16% glauben, daß eine Umstellung des Vergütungssystems zur Verunsicherung der Mitarbeiter führen würde.

Zusammenfassend läßt sich zu den Problemfeldern also festhalten, daß kaum Probleme nennenswerten Umfangs gesehen werden. Das größte Hemmnis ist in der Tat die Unvertrautheit mit der Idee der kundenorientierten Vergütung und damit das Trägheitsmoment in Unternehmen.

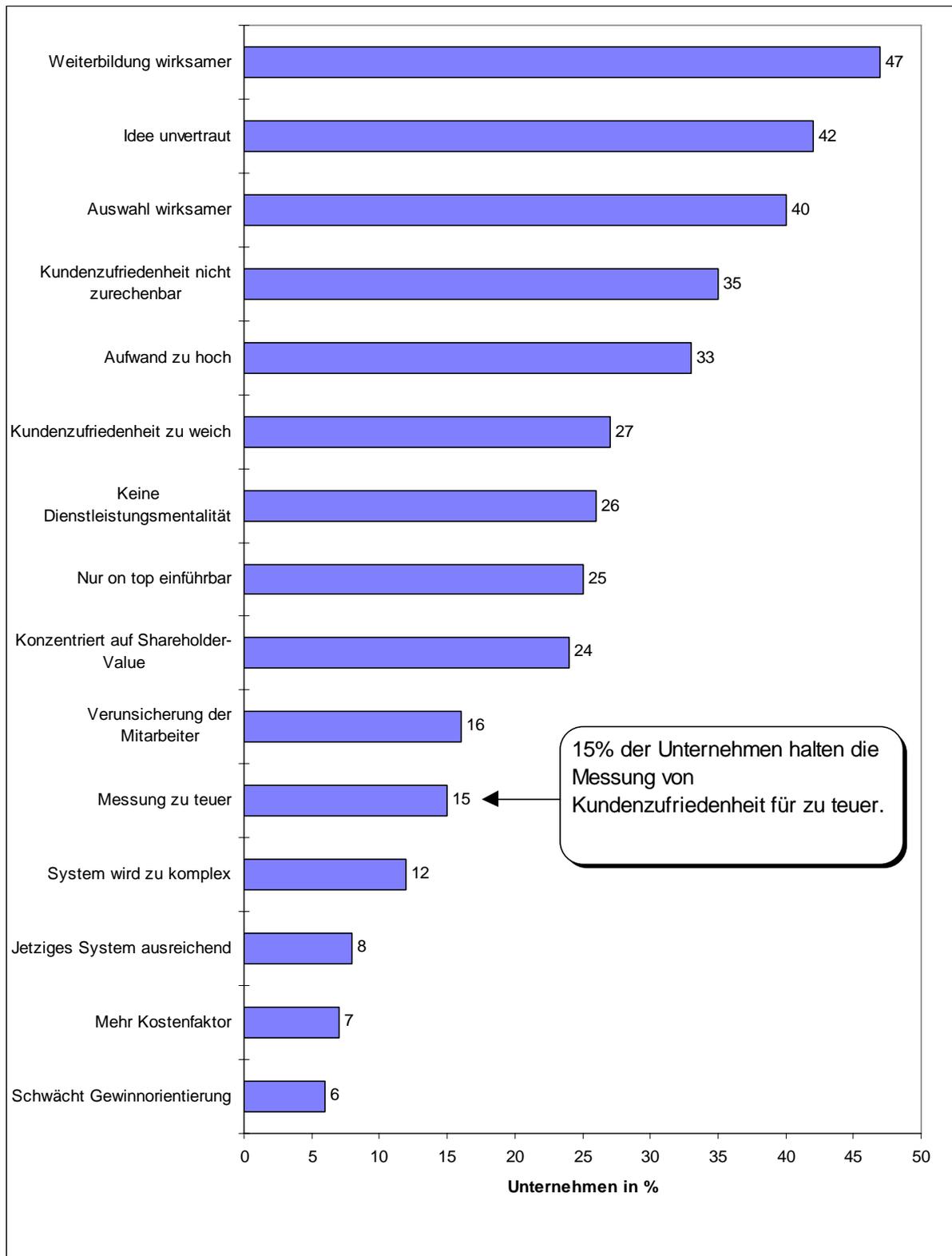


Abbildung 10: Problemfelder kundenorientierter Vergütungssysteme

2.5 Zusammenfassung der empirischen Erkenntnisse

Die Kernergebnisse der empirischen Studie sollen an dieser Stelle noch einmal zusammengefaßt werden. Die Leitfragen der Untersuchung lauteten:

1. Inwieweit sind die Rahmenbedingungen für kundenorientierte Vergütungssysteme gegeben?
2. Welche Verbreitung kundenorientierter Vergütungssysteme ist aktuell zu beobachten und zukünftig zu erwarten?
3. Welche Hindernisse und welcher Nutzen treten im Zusammenhang mit kundenorientierten Vergütungssystemen auf?

Zu Frage 1 ergaben sich die folgenden Erkenntnisse:

- Regelmäßige Kundenzufriedenheitsmessungen, variable Vergütung und *Management by Objectives* (MbO) sind Rahmenbedingungen eines kundenorientierten Vergütungssystems.
- Es gibt einen deutlichen Trend zu Kundenzufriedenheitsmessungen. Allerdings liegt ein wesentliches Problem darin, daß nur 32,4% der produzierenden Unternehmen Kundenzufriedenheit *regelmäßig* messen. Bei den dienstleistenden Unternehmen messen immerhin 50% der Unternehmen regelmäßig.
- In 90% aller Unternehmen werden die Führungskräfte über individuelle Zielvereinbarungen (MbO) geführt.
- Es gibt einen deutlichen Trend zu variabler Vergütung. Ein Hindernis stellt jedoch das Akzeptanzproblem dar: Bereits auf der dritten Führungsebene werden variable Gehaltsanteile im wesentlichen abgelehnt.

Die Untersuchung von Frage 2 lieferte nachstehende Ergebnisse:

- Die heutigen Vergütungssysteme sind nicht kundenorientiert: Nur 2% der befragten Unternehmen schreiben Kundenzufriedenheit *verbindlich* als Kriterium für die variable Vergütung vor.
- Auch die Zahl der Unternehmen, in denen Kundenzufriedenheit über individuelle Zielvereinbarungen und einen damit verbundenen Zielbonus quasi *unverbindlich* den variablen Gehaltsanteil beeinflusst, ist kaum nennenswert.

- In den nächsten 5 Jahren besteht zwar eine gewisse Wahrscheinlichkeit für die Einführung verbindlicher Kundenzufriedenheitskennzahlen, insgesamt sind die Unternehmen hier jedoch recht träge.
- Unternehmensbereiche, die nicht im *direkten* Kontakt mit dem Kunden stehen, bleiben bei Ansätzen zur kundenorientierten Vergütung im wesentlichen außen vor, obwohl sie einen nicht unerheblichen Einfluß auf die Kundenzufriedenheit haben.

Auf Frage 3 wurden folgende Antworten gefunden:

- Offensichtlich ist der einzige Grund, warum Führungskräfte nicht in viel stärkerem Maße für Kundenzufriedenheit belohnt werden, die Trägheit der Unternehmen. 42% der Unternehmen ist die Idee einer kundenorientierten Vergütung noch unvertraut.
- Wesentliche Hindernisse für ein kundenorientiertes Vergütungssystem sehen die Unternehmen nicht. Kundenzufriedenheit ist keineswegs zu weich, um als Vergütungskennzahl akzeptiert zu werden. Steigerungen und Rückgänge der Kundenzufriedenheit können einzelnen Unternehmensbereichen zugerechnet werden. Auch aus Kostengesichtspunkten ist ein kundenorientiertes Vergütungssystem unproblematisch: Je mehr Erfahrung die Unternehmen mit Zufriedenheitsmessungen haben, umso weniger gravierend empfinden sie den Aufwand für Messung und Administration. Um einen Kundenzufriedenheitsbonus einzuführen, ist keine Gehaltserhöhung nötig, sondern lediglich ein Gewichtsverschiebung innerhalb der bestehenden variablen Vergütungselemente.
- Von kundenorientierten Vergütungssystemen wird bereits kurzfristig ein Beitrag zum Hineintragen von Marketing-Denken in die Organisation, zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und zur Erhöhung der Kundenbindung erwartet. Als langfristiger Nutzen werden Verbesserungen von Kundenbindung, Kundenzufriedenheit, Marketing-Denken und Marktanteil erwartet.

3. Managementempfehlungen

Die Ergebnisse der empirischen Studie sind bemerkenswert: Deutsche Unternehmen entfalten wenig Aktivitäten in Richtung kundenorientierter Vergütungssysteme – und das, obwohl sie den deutlichen Nutzen dieses Instruments erkennen und gleichzeitig keine nennenswerten Probleme sehen, die ihm im Wege stünden. Da in den meisten Unternehmen noch nicht alle Rahmenbedingungen für kundenorientierte Vergütung gegeben sind, setzen wir mit unseren Managementempfehlungen hier an.

3.1 Schaffung der Rahmenbedingungen

Hinsichtlich der Durchführung von Kundenzufriedenheitsmessungen sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Legen Sie vorab klar fest, wer in Ihrem Unternehmen für die Konzeption, Durchführung und Auswertung der Messung verantwortlich ist.
- Betreiben Sie *Management by Fact*. Ermitteln Sie harte, quantifizierbare Indizes für die Zufriedenheit Ihrer Kunden.
- Messen Sie einerseits die Gesamtzufriedenheit (Customer Satisfaction Index), andererseits aber auch die Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsfaktoren, wie z.B. dem Produkt selbst, dem technischen Service, der Kundenbetreuung, dem Außendienst oder der Auftragsbearbeitung.
- Wenn Sie noch nie die Zufriedenheit Ihrer Kunden gemessen haben, identifizieren Sie zunächst die kritischen Leistungsfaktoren für die Kundenzufriedenheit. Hierbei hilft eine qualitative Vorphase, in die neben Kunden auch Nicht-Kunden und verlorene Kunden einbezogen werden sollten.
- Schalten Sie eine solche qualitative Vorphase etwa alle 3-4 Jahre ein, um aktuelle Entwicklungen in die quantitative Kundenzufriedenheitsmessung zu integrieren.
- Erhöhen Sie die Antwortrate durch geeignete Maßnahmen:
 - Signalisieren Sie Commitment. Für den Kunden muß ersichtlich sein, daß Ihr Unternehmen gewillt ist, sich mit seinen Aussagen ernsthaft auseinanderzusetzen und sie zur Verbesserung des Angebots zu verwenden. Ein Brief der Unternehmensleitung signalisiert ein solches Commitment.
 - Halten Sie den Fragebogen einfach. Das Ausfüllen sollte maximal 15 Minuten in

Anspruch nehmen. Einfache Fragen, klare Strukturierung und ansprechende optische Gestaltung können Wunder wirken.

- Zeigen Sie Beharrlichkeit, wenn ein Kunde nicht antwortet: Fassen Sie nach. Damit zeigen Sie auch Ihr Commitment.
- Sprechen Sie den Kunden individuell an. Eine schematische Anrede wie „Sehr geehrte Damen und Herren“ im Begleitbrief ist im Zeitalter des Database Marketing nicht mehr akzeptabel.

Hinsichtlich der Existenz variabler Vergütungskomponenten legen wir folgende Punkte nahe:

- Investieren Sie in die Akzeptanz variabler Vergütungskomponenten. Stellen Sie vor allem sicher, daß das mittlere Management in leistungsabhängiger Vergütung eine Chance und keine Bedrohung sieht.
- Schaffen Sie eine Leistungskultur, in der aktuelle Leistung statt vergangener Lorbeeren belohnt wird.
- Vermeiden Sie „Etikettenschwindel“. Eine sogenannte „variable“ Gehaltskomponente, von der nie weniger als 90% ausgeschüttet werden, verdient ihren Namen nicht und verwässert den Leistungsanreiz.

Bezüglich der Zielvereinbarungen empfehlen wir:

- Nehmen Sie *Zielvereinbarung* wörtlich. Setzen Sie Ziele nicht einfach fest, sondern sprechen Sie sie mit Ihren Mitarbeitern durch.
- Formulieren Sie die Ziele so, daß die Zielerreichung objektiv überprüfbar ist. Es empfiehlt sich, Ziele in quantifizierbare Größen zu fassen.
- Führen Sie während des Jahres Zwischengespräche mit Ihren Mitarbeitern. Nehmen Sie gemeinsam mit dem Mitarbeiter Abweichungsanalysen vor und erarbeiten Sie gemeinsam Vorschläge, wie die Zielerreichung verbessert werden kann.

3.2 Einführung eines kundenorientierten Vergütungssystems

- Überfordern Sie Ihre Mitarbeiter nicht: Lassen Sie ein bis zwei Jahre Vorlaufzeit, in denen die Mitarbeiter Kundenzufriedenheitsmessungen akzeptieren lernen, bevor Sie deren Ergebnisse mit Geld verknüpfen.
- Schließen Sie *alle* Unternehmensbereiche in das kundenorientierte Vergütungssystem ein, nicht nur diejenigen, die im direkten Kontakt zum Kunden stehen. Man denke nur daran, daß die Wurzeln für die Zuverlässigkeit von Produkten bereits im Einkauf und in der Entwicklung liegen. Wenn unternehmensinterne Lieferanten nicht an den gleichen Zielen gemessen werden wie ihre unternehmensinternen Kunden, ist von ihnen keine Unterstützung zu erwarten.
- Gehen Sie bei der Einführung *top-down* vor. Einerseits signalisiert dies Commitment, andererseits kann nur so sichergestellt werden, daß ein Manager in den Zielen seiner Mitarbeiter nachdrücklich auf Kundenzufriedenheit pocht.
- Sorgen Sie dafür, daß Ihre Mitarbeiter sich gerecht behandelt fühlen. Messen Sie die Mitarbeiter an Parametern der Kundenzufriedenheit, die sie wirklich beeinflussen können.
- Sorgen Sie für Transparenz des Bonussystems: Die Mitarbeiter müssen den Zusammenhang zwischen ihrem eigenen Verhalten und der Belohnung klar erkennen können.
- Achten Sie auf Ausgewogenheit mit anderen Zielgrößen: ein Negativrekord bei der Kundenzufriedenheit darf bei der Bonuszahlung nicht durch einen Rekord beim Unternehmensgewinn ausgeglichen werden. Dies erreichen Sie, indem Sie Schwellenwerte formulieren: Wenn die Kundenzufriedenheit den Schwellenwert nicht erreicht, wird überhaupt kein Bonus ausgezahlt.

Weiterführende Literatur:

Homburg, Ch. (1995), Kundennähe als Management-Herausforderung: Neue Erkenntnisse und Empfehlungen, Reihe Management Know-how des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung, WHU Koblenz.

Homburg, Ch. (1998), Kundennähe von Industriegüterunternehmen, 2. Aufl., Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Homburg, Ch., Rudolph, B. (1995), Messung und Management von Kundenzufriedenheit: Der Schlüssel zum langfristigen Erfolg, Reihe Management Know-how des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung, WHU Koblenz.

Homburg, Ch., Werner, H. (1998), Kundenorientierung mit System, Campus-Verlag, Frankfurt am Main.

Simon, H., Homburg, Ch. (1997, Hrsg.), Kundenzufriedenheit, 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Webster, F. (1988), Rediscovering the Marketing Concept, in: Business Horizons, 31, S. 29-39.