

Selbst- und Menschenkenntnis als Erfolgsfaktoren

Wie Vertriebsleiter ihre Mitarbeiter persönlichkeitsorientiert motivieren

von Christine Tuchscherer, Oliver Damm und Frank W. Hilsberg

Jeder Mitarbeiter verfügt über eine andere Motivationsstruktur - diese gilt es zu erkennen und zu „bedienen“. Wie kann eine Führungskraft diese Motivationsstruktur analysieren und ihre Motivationsanreize darauf abstimmen?

Praxisbeispiel: Motivationsversuch im Kick-off

„Dieser Weg wird kein leichter sein!“ - Vertriebsleiter Herbert Müller, der ansonsten selbstbewusst und dominant auftritt und weiß, was er will, hat gehörigen Respekt vor dem heutigen Kick-off. Als Projektleiter will er eine neue Verkaufsinitiative als zeitlich begrenztes Projekt zunächst vorstellen und dann starten. Das Team besteht aus seinen eigenen Leuten und Mitarbeitern anderer Abteilungen, die für dieses Projekt vorübergehend aus der Linie herausgezogen werden.

Der Vertriebsleiter hat sich vorgenommen, die Teammitglieder in einer flammenden Rede auf das Projekt einzuschwören, das Feuer, das in ihm selbst für die Initiative brennt, auf das Team zu übertragen.

Zwei Stunden später: Der Vertriebsleiter - bei Müller handelt es sich um eine fiktive Person, in der wir, die Autoren, unsere Erfahrungen zu dem Thema verdichtet haben - ist am Boden zerstört. In glühenden Farben und überschäumender Wortwahl hat er die Herausforderung geschildert, vor der das Team steht: „Wenn wir das Projekt erfolgreich stemmen, ist das für Ihre Karrieren von Vorteil. Ihr Ansehen in der Firma wächst enorm!“

Die Reaktion der Teammitglieder

Der ansonsten durchsetzungsfähige Macher Müller muss sich frustriert eingestehen: Er hat sein Motivationsziel nicht erreicht. Einige Teammitglieder sind geradezu verschreckt: „Was ist, wenn das Projekt scheitert? Es muss ja gar nicht an uns liegen!“ „Vielleicht sind sogar unsere Arbeitsplätze gefährdet.“ Und: „Immer diese ewigen Verän-

derungen. Können wir nicht mal etwas Stabilität in unsere Arbeit bekommen?“

Immerhin - einige waren recht angegan von dem Projekt: „Damit können wir uns endlich vom Wettbewerb absetzen!“ „Endlich mal was anderes!“ Allerdings: Mit diesem Fähnlein der Aufrechten allein kann der Vertriebsleiter das Projekt nicht stemmen. Was nur ist hier schief gelaufen?

Anscheinend ist Müllers Appell an die Innovations- und Veränderungsbereitschaft bei einigen Teammitgliedern wirkungslos verpufft. Die Reaktionen zeigen: Während es richtig war, den Topverkäufer mit Argumenten wie „Bei dieser Projektarbeit kannst du endlich mal dein kreatives Potenzial entfalten“ zu stimulieren, hat es bei dem Mitarbeiter aus dem Qualitätsmanagement zu Widerständen geführt: „Das geht mir alles zu schnell. Die Qualität darf nicht auf der Strecke bleiben.“ Müller erkennt: Bei diesem Teammitglied hätte er ganz andere Argumente anführen müssen, um Begeisterung zu erzeugen. „Ich muss mir für die verschiedenen Persönlichkeiten, die im Team sitzen, jeweils eine individuelle Motivationsstrategie überlegen“, meint er nun. Für die sicherheitsbewussten Teamworker besitzt der Hinweis, die innovative Projektarbeit sichere mittel- und langfristige Arbeitsplätze, wahrscheinlich große Überzeugungskraft.

Wozu ihm (noch) die Einsicht fehlt: Er selbst spielt bei dem gescheiterten Kick-off eine entscheidende Rolle. Wie das? Hat er nicht alles getan, um die Teammitglieder zu begeistern?

Der Denkfehler der Führungskräfte

Herbert Müller ist impulsiv und bestimmend, er liebt die Herausforderung, gestaltet gerne, verfügt über Durchsetzungsvermögen und Spontaneität. Probleme tauchen auf, wenn es um den Beziehungsaufbau geht, um Sensibilität, um Bewahrung

Fortsetzung auf Seite 2



Christian Herlan

Die Zahl der Beschwerden erhöhen

Wir haben wenig Beschwerden, deshalb sind unsere Kunden zufriedener. Diesem Irrglauben erliegen viele Unternehmen. Dabei kann eine niedrige Zahl von Beschwerden ein Alarmsignal sein.

Kennen Sie folgende Situation: Sie sind in einem Restaurant. Sie haben gespeist, der Kellner räumt die leeren Teller ab. Dann fragt er Sie: „Hat es Ihnen geschmeckt?“ Was antworten Sie? Wenn Sie mit dem Essen zufrieden waren, äußern Sie sich vermutlich lobend. Doch wenn Sie unzufrieden sind, weil zum Beispiel die Suppe leicht versalzen war, was sagen Sie dann? Artikulieren Sie dann stets Ihre Kritik?

Vermutlich reagieren Sie wie die meisten Bundesbürger. Selbst wenn sie nicht restlos zufrieden waren, antworten sie in der Regel auf die Frage „Hat es Ihnen geschmeckt?“ entweder mit einem knappen „Ja“ oder der Aussage „Ganz gut“. Meist äußern sie Kritik

nur, wenn sie mit dem Essen absolut unzufrieden waren oder Stammgast des Hauses sind. Dann sagen sie zum Beispiel „Na ja, heute war's nicht ganz so gut“. Dass viele Personen in Restaurants ihre Kritik selten äußern, hat zahlreiche Gründe. Häufig wollen sie sich zum Beispiel nicht mit dem Kellner auseinandersetzen. Oder sie denken: „Was soll ich hier rummäkeln; in dieses Restaurant gehe ich ohnehin nicht mehr.“

Frage „Wie zufrieden sind Sie?“ ist oft eine Floskel

Oft äußern Gäste ihre Kritik auch nicht, weil sie die Nachfrage des Mit-

Fortsetzung auf Seite 34

Fortsetzung von Seite 1

Die Zahl der Beschwerden erhöhen

Grund: Wenn der Kellner ihnen diese Frage stellt, haben sie ihr Essen meist schon verspeist. Welchen Nutzen hat dann für sie noch seine Nachfrage? Keinen! Denn selbst wenn der Kellner ihnen ein anderes Gericht anbieten würde, könnten sie es nicht mehr verzehren, denn ihre Mägen sind gefüllt. Was nützt es ihnen also, den Kellner auf die Mängel hinzuweisen? Nichts.

Anders wäre dies, wenn der Kellner die Frage „Schmeckt es Ihnen?“ stellen würde, wenn der Gast erst zwei, drei

Happen verzehrt hat. Dann könnte er bei Bedarf noch intervenieren. Fragt der Kellner aber erst kurz vor dem Bezahlen, dann muss der Gast das Gefühl haben: Eigentlich interessiert es den Kellner und das Restaurant nicht, ob ich zufrieden bin. Derselbe Eindruck drängt sich Kunden auch bei vielen Befragungen zum Ermitteln der Kundenzufriedenheit auf. Bei ihnen stellen die Befragten oft fest:

- Der Interviewer kennt das Unternehmen, über dessen Leistungen er sie befragt, gar nicht. Warum? Der Auftrag, die Zufriedenheit der Kunden zu erheben, wurde an ein externes Marktforschungsinstitut vergeben, und dieses beauftragte wiederum irgendwelche Studenten die Interviews durchzuführen.
- Der Interviewer ist an der Meinung des Interviewten gar nicht interessiert. Berichtet der Kunde wirklich von seinen Erfahrungen, gerät er ins Schwitzen. Denn der Interviewer weiß nicht, wo er im vorgegebenen Ja/Nein-Schema oder in der ihm vorliegenden 4er- oder 5er-Skala die Antwort notieren soll. Deshalb stört jede (Detail-) Info, die vom vorgegebenen Schwarz-Weiß-Schema abweicht.

Wen wundert's, dass viele Kunden,

wenn sie mehrfach solche Erfahrungen gesammelt haben, auf die Frage „Sind Sie zufrieden?“ entweder nicht mehr oder nur noch mit einem kurzen „Ja“ antworten - und (mögliche) Kritik hinunterschlucken. Wenn Kunden jedoch schon auf direkte Nachfrage ihre Unzufriedenheit nur selten äußern, wie häufig äußern sie dann wohl ungefragt ihre Unzufriedenheit?

Wort der Kritik zu äußern. Und ihr bisheriger Dienstleister oder Lieferant? Er wiegt sich in der falschen Illusion: Wir haben keine (oder kaum) Beschwerden; also sind unsere Kunden zufrieden.

Vorurteile gegen Beschwerdeführer

Eine Ursache, warum Kunden sich oft scheuen, ihren Unmut zu äußern, ist, dass in vielen Unternehmen zahlreiche negative Vorurteile gegenüber „Beschwerdeführern“ existieren. Entsprechend reagieren sie und ihre Mitarbeiter auf Kunden, die Beschwerden artikulieren.

Vorurteil 1. Kunden, die sich beschweren, sind unsere Gegner.

Diese Vorstellung ist falsch, denn Kunden, die sich beschweren, geben dem Unternehmen das positive Signal. „Ich bin mit Eurer Leistung zwar jetzt nicht zufrieden. Ich traue Euch aber zu, dass Ihr bei mir Zufriedenheit erzeugen könnt. Deshalb räume ich Euch die Chance zum Nachbessern ein.“

Insofern ist eine Beschwerde auch ein Vertrauensbeweis. Deshalb besteht für Unternehmen und deren Mitarbeiter kein Anlass, gegenüber Beschwerdeführern eine Verteidigungs- oder Abwehrhaltung einzunehmen - insbesondere weil der Kunde dem Unternehmen mit seiner Beschwerde signalisiert: Ich bin an einer weiteren Zusammenar-

beit interessiert.

Vorurteil 2: Kunden, die sich beschweren, sind Querulanten.

Auch dies ist falsch. Zwar gibt es auch unter den Kunden „Stinkstiefel“ - ebenso wie unter den Mitarbeitern eines Unternehmens. Das Querulantenproblem wird aber meist überschätzt.

Hat ein Unternehmen überdurchschnittlich viele „Querulanten“ als Kunden, die aus Sicht der Mitarbeiter

- „unberechtigte“ Beschwerden äußern und
- ein unverschämtes Verhalten zeigen,

dann ist dies ein Indiz dafür, dass das Unternehmen bei seinen Kunden (unbewusst) Erwartungen weckt, die es nicht erfüllen kann.

Hat ein Unternehmen überdurchschnittlich viele wütende, aggressive oder pampige Beschwerdeführer, dann kann dies mehrere Ursachen haben:

- Die Kunden haben schon mehrfach mit dem Unternehmen die Erfahrung gesammelt, dass dieses die Leistung, die es ihnen verspricht, nicht erbringt.
- Die Kunden haben beim Vortragen oder Bearbeiten ihrer Beschwerden das Gefühl, sie werden nicht ernst genommen.
- Die Beschwerde bezieht sich auf ein Problem, das einen für den Kunden sehr sensiblen Bereich tangiert. Dann erfüllt das Produkt oder die Leistung die Grundanforderungen des Kunden nicht.
- Der Kunde hat das Gefühl, dass der Grund seiner Beschwerde zwar beseitigt wird, er aber unangemessen behandelt wird. Dies ist zum Beispiel oft der Fall, wenn Kunden (un-)bewusst das Gefühl vermittelt wird, sie seien Nörgler und das Unternehmen erweise ihnen eine Gunst, indem es ihre Beschwerde bearbeite. Dann liegt etwas mit dem

Beschwerde-managementsystem im Argen.

Vorurteil 3: Beschwerden verursachen nur Kosten.

Auch das ist falsch! Zwar entstehen beim Bearbeiten von Beschwerden ebenso Kosten wie beim Erfüllen der Forderungen, die Kunden in den Beschwerden erheben. Doch diese Kosten sind in Relation zu den erzielbaren Nutzeneffekten zu setzen. Die in Beschwerden enthaltenen kritischen Informationen geben dem Unternehmen die Chance, Fehler zu identifizieren und auszuräumen - also sich ständig zu verbessern und so Kosten zu sparen. Kunden, die sich beschweren, leisten also auch einen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens - und zwar zu einem äußerst günstigen Tarif.

Alarmsignal: wenige Beschwerden

Das sehen nur wenige Unternehmen so - unter anderem, weil außer ihren Mitarbeitern, oft auch ihre Manager oben genannte Vorurteile haben. Deshalb gelangen sie zuweilen zu folgenden Fehleinschätzungen.

Fehleinschätzung 1: Wir haben kaum Beschwerden, also sind unsere Kunden zufrieden.

Diese (Fehl-)Einschätzung kann fatale Konsequenzen haben. Denn nur circa fünf Prozent aller unzufriedenen Kunden äußern ihre Unzufriedenheit in Form einer Beschwerde. Der Rest wandert ab und/oder schadet dem Unternehmen durch negative Mund-zu-Mund-Propaganda. Das belegen zahlreiche Studien. Oft beschweren sich Kunden zum Beispiel nicht, weil

- der potentielle Nutzen in keiner Relation zur investierten Zeit, zum investierten Geld oder zur investierten Energie steht. So fragt sich mancher Kunde, der einen Kleinartikel gekauft hat und zu Hause Mängel feststellt, ob es sich lohnt, nochmals

Fortsetzung umseitig

relexa hotels

Die feine Art

relexa hotel Bad Salzdetfurth****

An der Peesel 1

31162 Bad Salzdetfurth

Tel.: 0 50 63 – 29 0

Fax: 0 50 63 – 29 113

Badsalzdettfurth@relexa-hotel.de

www.relexa-hotels.de

Die ideale Kombination aus Wohnen, Tagen und Freizeit

130 Zimmer, 16 lichtdurchflutete Veranstaltungsräume sowie Schwimmbad und Sauna !

Wir organisieren Ihre Tagung, Hochzeit oder Jubiläum - bis zu 400 Personen können unsere Veranstaltungsräume einzeln oder kombinierbar genutzt werden.

Auch zum Entspannen und Wohlfühlen lädt das wunderschöne Leinebergland mit seinen vielen Ausflugsmöglichkeiten ein !

relexa - ganz gewöhnliche Dinge tun wir außergewöhnlich gut.

extra zum betreffenden Geschäft zu fahren, um den Artikel umzutauschen.

- ein Unternehmen so hohe „Kommunikationshürden“ aufgebaut hat, dass es den Kunden schwerfällt, sich zu beschweren. So haben sich zum Beispiel schon viele Kunden von Telekommunikationsanbietern schwarz darüber geärgert, dass deren Servicenummern oft tagelang besetzt sind und sie dort nur vertröstet werden. Also verzichteten sie irgendwann resigniert auf weitere Beschwerden.
- sie zur Überzeugung gelangt sind: Das Unternehmen ist entweder nicht bereit oder nicht fähig, meine Erwartungen noch zu erfüllen. Ein Beispiel: Gelingt es einem Unternehmen trotz mehrfacher Versuche nicht, die Erwartungen eines Kunden zu erfüllen, dann sagt dieser irgendwann „Lasst es mal gut sein“. Denn er zweifelt grundsätzlich an der Kompetenz des Unternehmens.

Eine niedrige Zahl von Beschwerden kann somit ein Indiz dafür sein, dass ein Unternehmen die Kommunikation mit seinen Kunden nicht angemessen gestaltet oder Kompetenzdefizite hat. Deshalb ist eine niedrige Beschwerdezahl oft ein Alarmsignal. Häufig lohnt es sich dann zu analysieren,

- wie viele Kunden das Unternehmen in der zurückliegenden

Zeit verloren hat und

- warum diese die Geschäftsbeziehung abbrechen. Außerdem ist es dann zuweilen sinnvoll, bei Kunden von Mitbewerbern nachzufragen, warum diese nicht beim eigenen Unternehmen kaufen.

Fehleinschätzung 2: Nur schriftlich und eindeutig formulierte Unmutsbekundungen sind Beschwerden.

Ein weiterer Punkt führt dazu, dass manche Unternehmen scheinbar hochzufriedene Kunden haben. Sie erfassen nur schriftliche Beschwerden. Unberücksichtigt bleiben die Beschwerden, die Kunden im Gespräch mit den Mitarbeitern äußern. Diese Unternehmen wissen nicht, wie zufrieden ihre Kunden sind. Deshalb sollte ein Beschwerdemanagementsystem neben den schriftlichen auch die im persönlichen und im telefonischen Kontakt geäußerten Beschwerden erfassen. Hinzu kommt: Viele Kunden kennzeichnen ihre Kritik nicht ausdrücklich als Beschwerde. Oft sagen sie „Ich würde mich freuen, wenn ...“ oder „Ich hätte erwartet, dass ...“. Auch wenn Kunden ihre Unzufriedenheit so äußern, verbirgt sich dahinter der Wunsch, dass sich ein bestimmtes Ereignis nicht wiederholt.

Fehleinschätzung 3: Wir müssen die Zahl der Beschwerden senken.

Weil viele Unternehmen Beschwerden nicht als Chance, zum Verbessern ihrer Leistung und somit Wettbewerbsfähigkeit begreifen, gelangen sie oft zum Schluss: Wir müs-

sen die Zahl der Beschwerden senken. Auch das ist falsch! Denn hier werden Ursache und Wirkung miteinander verwechselt.

Jedes Unternehmen kann sehr einfach die Zahl der Beschwerden reduzieren. Es muss nur alle Kontakte zu seiner Außenwelt kappen. Ist es telefonisch nicht mehr erreichbar, werden Briefe nicht geöffnet und weigern sich seine Mitarbeiter, sich mit den Kunden zu treffen, hat das Unternehmen „Null Beschwerden“. Das zeigt: Ziel eines Unternehmens darf es nicht sein, die Zahl der Beschwerden zu minimieren. Es muss vielmehr die Unzufriedenheit seiner Kunden minimieren.

Daraus folgt: Ein effektives Beschwerdemanagementsystem zeichnet sich gerade nicht dadurch aus, dass es die Zahl der Beschwerden soweit wie möglich reduziert. Im Gegenteil: Indem es den Kunden möglichst einfach macht, ihren Unzufriedenheit zu artikulieren, erhöht es (zumindest vorübergehend) die Zahl der Beschwerden. Zugleich eröffnet es dem Unternehmen aber die Chance, seine Leistung kontinuierlich zu verbessern und so seine Marktposition auszubauen. Warum? Weil es den Kunden die Möglichkeit bietet, wie externe Marktforscher ihre Anregungen für Verbesserungen in die Organisation einzubringen.



**Formschöner Viersitzer:
Ford Focus Coupé-Cabriolet**

WW-press. Ein neues Modell für Cabrio-Freunde bereichert den Markt. Nach dem drei-, vier- und fünftürigen Focus sowie dem Turnier stellt Ford mit dem Coupé-Cabriolet jetzt auch die fünfte Karosserieversion der erfolgreichen Baureihe vor. Der formschöne Viersitzer mit dem elektrohydraulisch betätigten Stahlfaltdach kombiniert unbeschwerte Fahrfreude mit handfesten Vorteilen im täglichen Einsatz. Die moderne Formensprache im „Ford kinetic Design“ unterstreicht den ebenso dynamischen wie eleganten Auftritt des wandlungsfähigen Modells. Das Interieur erhielt ebenfalls eine umfangreiche Überarbeitung und greift Kernelemente der neuen Designsprache auf. Der Fahrer profitiert z.B. von neu gestalteten, besser ablesbaren Instrumenten mit rötlicher Nachtbeleuchtung. Zudem bietet der Innenraum vier vollwertige Sitzplätze mit einer Schulterfreiheit für die hinteren Passagiere von 1.216 mm - ein souveränes Raumangebot, das u.a. von der ausgeklügelten Faltechnik des Hardtops profitiert. Als Antrieb stehen zwei moderne Benziner und ein verbrauchsgünstiger Turbodiesel bereit. Als Basismotorisierung dient der 1,6 Liter große Duratec-Vierzylinder, der 100 PS leistet. Der 145 PS starke 2,0-Liter-Duratec steht wahlweise mit einem sportlich übersetzten 5-Gang-Schaltgetriebe oder der komfortbetonten Automatik zur Verfügung. Als Diesel-Alternative empfiehlt sich der TDCi mit 2,0 Liter Hubraum, der 136 PS sowie ein maximales Drehmoment von 320 Nm (im Overboost-Modus: 340 Nm) entwickelt.

Foto: WW-press

Impressum

ISSN 0934-9057

Redaktion: Norbert Handt (verantw.) – in Zusammenarbeit mit den Fachautoren Dr. Hans Christian Altmann, München; Dr. Fred N. Bohlen, Felbach; Andreas Buhr, Kempen; Dipl.-Psych. Thomas Eckardt, Lahnau; Nikolaus B. Enkelmann, Königstein/Ts.; Stéphane Etrillard, Düsseldorf; Hans Fischer, Pürgen-Lengfeld; Dr. Kay von Fournier, Berlin; Andreschyr Hagmaier, Mannheim; Susanne Helbach-Grosser, Schwäbisch-Gmünd; Manfred Helfrecht, Bad Alexandersbad; Karl Heinz Lorenz, Weidenthal; Dr. Michael Madel, Ruppichteroth; Gerhard und Oliver Reichel, Forchheim; Rolf H. Ruhleder, Bad Harzburg; Peter Schreiber, Ilsfeld; Helmut Seßler, Mannheim; Dieter A. Sonnenholzer, Ottobrunn; Dipl.-Btw. Hartmut Volk, Bad Harzburg; Dr. Dieter S. ter Weiler, Tegernsee, u.a.

Redaktionsanschrift: DVVA-Redaktion, GUTA GmbH, Hunäusstr. 10, D-29227 Celle, Telefon 05141/85011, Telefax 05141/85933, E-Mail: guta.gmbH@t-online.de

Verlag: GUTA – Gesellschaft für Unternehmensberatung im Telefonverkauf und Außendienst mbH
Hunäusstr. 10, D-29227 Celle, Telefon 05141/85011, Telefax 05141/85933, E-Mail: guta.gmbH@t-online.de

Geschäftsführer: Norbert Handt

Anzeigenleitung: Gabriele Lechner (verantw.)

Gültige Anzeigenpreisliste Nr. 8

Anzeigenberatung und -annahme: GUTA GmbH, Anzeigenabteilung, Hunäusstr. 10, D-29227 Celle, Telefon 05141/85011, Telefax 05141/85933, E-Mail: guta.gmbH@t-online.de