SERVICE TODAY

Das Magazin für Entscheider aus Service, Marketing, Logistik, Personal und Technik

KVD Service Community · blog.kvd.de · kvdnews

10 JAHRE
Die Spezialisten für Service und Vertrieb
me|WEITERBILDUNG
markus eckstein · fred kastens · ferdinand soethe
TRAINING · WORKSHOP · COACHING · MODERATION
TRAINING ON THE JOB · INDIVIDUAL
www.methodisch-erfolgreich.de
+49 9192 / 99 436 80

Effektives Human Resource Management im Service

MITGLIEDERVERSAMMLUNG

MITGLIEDER BESTÄTIGEN KURS VON VORSTAND UND BEIRAT

Alles zum Treffen bei Canon ▶ 104

DIGITALES MAGAZIN

SERVICE TODAY AB SOFORT AUF SMARTPHONE UND TABLET

Wie der Zugang funktioniert ▶ 112

ANZEIGE

Wettbewerb
TOP SERVICE
DEUTSCHLAND
2018

Alle Infos auf Seite 52 in dieser Ausgabe.

KVD®
DER SERVICE-VERBAND

Erfolgsorientierte Vergütung im Service

Das Thema Mitarbeitervergütung spielt gerade im Service eine tragende Rolle. Welche Anreize können beispielsweise Vertriebsmitarbeitern und Service-Technikern im Außendienst geboten werden? Stefan Wendl, geschäftsführender Gesellschafter bei allwin, hat ein strategisches Führungswerkzeug mitentwickelt, mit dem alle Mitarbeiter erfolgsorientiert vergütet werden sollen. Er sagt: Das frei zu definierende allwin-Regelwerk soll transparent sein und anspornend für alle. Im Interview mit **SERVICE TODAY**-Redakteur **Michael Braun** spricht **Stefan Wendl** über dieses Regelwerk und warum es Sinn macht, Servicemitarbeiter für die Verbesserung ihrer Produktivität zu belohnen.

Michael Braun: Sie haben ein Führungswerkzeug entwickelt, das ein bestimmtes Anreizsystem zum Mittelpunkt hat. Können Sie die Ausgangslage erläutern?

Stefan Wendl: Servicemitarbeiter werden häufig als Kostenfaktor betrachtet. Viele Controlling orientierte Unternehmen überwachen den Serviceprozess anhand vielfälligster zum Teil automatisiert erfassbarer Kriterien (Lösungsrate, Rüstzeiten, Call Anzahl, etc.). Ziel dieser Steuerung ist es, die Produktivität im Service Prozess zu messen und zu steigern. Häufig leiden die Mitarbeiter unter dieser strikten zahlenorientierten Führung. Das Ergebnis ist ein Rückzug des Mitarbeiters in seine Komfortzone, also keinesfalls dort, wo ihn das Management sehen möchte. Unser Lösungsansatz: Anstatt dem Mitarbeiter immer wieder top down aufs neue zu erklären, wo er sich im Verhältnis zum Benchmark oder zu den Zielen hinbewegen muss, appellieren wir, die richtigen Anreize zu setzen und an die Eigenverantwortung und den Ehrgeiz des Mitarbeiters anzureizen.

Michael Braun: Was sind die Gründe, warum Sie zweistellige Ertragssteigerungen bei unseren Kunden sehen?

Stefan Wendl: Nun, in vielen Unternehmen finden wir ein Freudegefälle vor, welches Erträge vernichtet. Freudegefälle beschreibt die sinkende bis nicht existierende Freude, die Mitarbeiter bei Zusatzgeschäften erfahren. Ja, Zusatzgeschäft sichert den Arbeitsplatz, doch erstrangig bedeutet ein Abschluss für den Techniker zunächst einmal mehr Arbeit. Während der Vertrieb sich über eine Provision freuen kann, bleibt bei den nachgelagerten Abteilungen häufig nur die Arbeit. Dies nennen wir ein Freudegefälle. Dies ist offen gesagt, nicht optimal und leistungsfördernd. Obwohl ein Servicetechniker im Vergleich zu seinen Vertriebskollegen häufiger und länger beim Kunden ist, wird dies nicht als wertsteigernd anerkannt und somit viel Potenzial verschenkt.

Michael Braun: Warum ist das so und gibt es intelligentere Ansätze?

Stefan Wendl: Dass ein Vertriebsmitarbeiter durch seine Leistung mehr oder weniger erreichen kann, was zudem auch noch messbar ist, leuchtet vielen Unternehmen ein. Deshalb wird die überwiegende Anzahl an Verkäufern zumindest in irgendeiner Weise erfolgsabhängig bezahlt. Im gewerblichen Bereich wird häufig nach einem Stundenlohn zzgl. gewisser Qualifizierungsaufschläge vergütet, ohne eine Erfolgsabhängigkeit zu honorieren. Unser Eindruck ist, dass Unternehmen häufig einfach kein wirksames Steuerungsinstrument haben, mit dem sie dem Einfluss des Technikers auf den Ertrag Rechnung tragen können. Genau hier setzen wir an und wollen anregen, wirksame Anreize für den zu setzen. Anreize, die der Mitarbeiter akzeptiert und die den Unternehmer in der Auszahlung nichts zusätzlich kosten.

Michael Braun: Wie kann das in der Praxis aussehen?

Stefan Wendl: Ein paar Beispiele, die für jedes Unternehmen individuell betrachtet werden müssen. Sinn macht es einem Servicemitarbeiter an der Verbesserung seiner eigenen Produktivität oder die seines Teams („Chef, wir brauchen mehr Personal!") zu beteiligen. Ferner empfehlen wir, dort wo möglich, den Techniker am Ersatzteilverkauf oder auch an der Wirtschaftlichkeit im Umgang mit den Betriebsmitteln zu beteiligen. Dreh und Angelpunkt ist die Beantwortung der Fragestellung die der Techniker sich stellt: „Warum sollte ich mein Verhalten ändern – was springt für mich dabei heraus?" Die Antwort sollte eindeutig zu Gunsten des Mitarbeiters ausfallen. Eine Verbesserung des Ist-Zustandes muss sich lohnen.

Michael Braun: Welche Rolle spielt dabei die Geschäftsführung?

Stefan Wendl: Damit nun auch der Unternehmer seinen Segen erteilt, sollte ferner sichergestellt sein, dass die erhöhten Gehälter aus den erzielten Mehrverkäufen, Produktivitätssteigerungen oder Kosteneinsparungen bezahlt sind. Unter dem Strich steigen bei erfolgreichen Unternehmen damit zwar die Personalkosten, jedoch steigen die Erträge überproportional. Wir sprechen dann von einer Win-Win-Situation für Unternehmer und Mitarbeiter. Die Personalkostenquote wird gesenkt, die Wettbewerbsfähigkeit gestärkt und das Employer Branding durch ein attraktives Vergütungssystem gestärkt.

Info

Stefan Wendl, ist geschäftsführender Gesellschafter der allwin GmbH & Co. KG mit Sitz in Heikendorf. allwin bietet Tools für eine individuelle und variable Vergütung. Infos unter **allwin.de**