

VERHALTENSORIENTIERTE VERKAUFS- FÜHRUNG

Das Management entscheidet über die Strategie – die Mitarbeitenden über deren Umsetzung. Obwohl seit über 20 Jahren wissenschaftlich belegt, scheint das Management dieser Tatsache häufig ungenügend Rechnung zu tragen. Mit der partizipativen Methode ProMES/PPM, die den Mitarbeitenden konsequent in die Umsetzung einbindet, gelingt es, den ökonomischen Erfolg zu steigern.

Branche: Finanzdienstleister – Implementierung Führungssystem

Problemstellung des Kunden

Eine Versicherungsgesellschaft forderte von ihren Generalagenturen in einem veränderten Marktumfeld bessere Ergebnisse. Die Führung erhöhte vorübergehend den Druck auf den Aussendienst und erzielte damit einen gewissen Erfolg. Bei Nachlassen des Drucks brachen aber auch die Zahlen wieder ein. Die nachhaltige Übernahme der höheren Ziele durch die Kundenberater war nicht erfolgt.

Theoretische Grundlagen

Führen mit Zahlen zahlt sich nicht immer aus! Das durch die Versicherungsgesellschaft eingesetzte Führungssystem basierte primär auf ökonomischen Kennzahlen, obwohl eine stärkere Verhaltensorientierung nachweislich zu Leistungssteigerungen führen würde.¹ Die verhaltensorientierte Führung setzt jedoch das entsprechende Know-how auf Seite der Führungskräfte, aber auch bei der Implementierung des Führungssystems voraus.² Eine vielfach bewährte Methodik, welche die Mitarbeitenden konsequent bei der Implementierung einbezieht, stellt ProMES bzw. PPM dar.³

Vor dem skizzierten Hintergrund bestand die Aufgabe der effex ag in der Entwicklung eines verhaltensorientierten Führungssystems, der Etablierung einer Feedbackkultur und der damit einhergehenden Führungsausbildung.

¹ Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51, 76-88.

² Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35, 263-274.

³ Pritchard, R. D. (1990). *Measuring and improving organizational productivity – A practical guide*. New York: Praeger.

CASE STUDY
 UNTERNEHMENSITUATION VERÄNDERN - WISSEN WIE

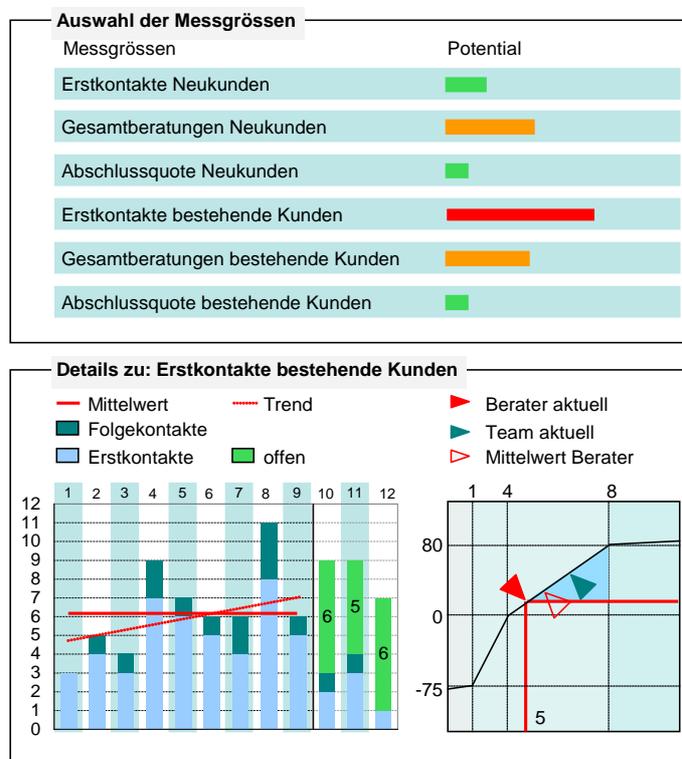
Praktische Umsetzung

Jede Generalagentur entwickelte selber ein auf ihre spezifische Situation massgeschneidertes Führungssystem. Mitarbeitende und Vorgesetzte handelten miteinander aus, welche Aktivitäten besonders geeignet sind, um die strategischen Ziele zu erreichen. Anschliessend erfolgte die systematische Bewertung und Messung der gewählten Aktivitäten unter der Leitung der effex ag (vgl. Beispiel). In monatlichen Feedbackgesprächen wurden neue Arbeitsstrategien entwickelt, deren Erfolg das erstellte Führungssystem nach dem Ausprobieren wiederum zurückmeldete. Die eingesetzte Methodik erlaubte dabei bei jedem einzelnen Mitarbeiter die Fokussierung auf die Bereiche mit dem jeweils grössten Potenzial. Die Feedbackgespräche wurden gleichzeitig als Führungsausbildung „on-the-job“ genutzt.

Wirkung

Die initiierten Lernprozesse führten im Vergleich zu einer Kontrollgruppe zu signifikanten Leistungssteigerungen. Aber auch der Umsatz stieg bei den verhaltensorientiert geführten Agenturen um 10 %. Im gleichen Zeitraum musste die Kontrollgruppe einen Umsatzrückgang von 20 % hinnehmen.⁴ Der erzielte Erfolg war zudem nicht auf Mehrarbeit sondern auf nachhaltig veränderte, wirkungsvollere Arbeitsstrategien zurückzuführen.

Beispiel einer Rückmeldung



⁴ Minelli, M. (2005). *Leistungssteigerung dank aktivitätsorientierter Verkaufsführung*. Wiesbaden: Gabler.