

Ausgangssituation

Das hier beschriebene Unternehmen ist im Bereich erklärungsbedürftiger Dienstleistungen tätig und beschäftigt im Bundesgebiet ca. 1.500 Mitarbeiter (m/w). Davon sind bundesweit ca. 80 Mitarbeiter im Verkaufsaußendienst (Neukundenakquisition und Kundenbetreuung) tätig.

Die Außendienstmitarbeiter führten kein einheitliches Berichtswesen. Je nach Vorgesetztem wurden keine, unregelmäßig oder auch regelmäßig Berichte abgegeben. Fundierte und systematische Auswertungen und Vergleiche waren dadurch nicht möglich.

Wenn ein Vorgesetzter das Gefühl hatte, dass „es bei einem Außendienstmitarbeiter nicht richtig rund läuft“, wurden ein bis zwei (relativ unstrukturierte) Gespräche geführt. Konkrete Verbesserungsmaßnahmen nach der „SMART-Methode“ wurden nach solchen Gesprächen so gut wie nie eingeleitet.

Arbeitsrechtliche Maßnahmen konnten selten ergriffen werden, da dem Personalleiter die konkreten Zahlen, Daten und Fakten fehlten. Einige der ausgesprochenen schriftlichen Abmahnungen hielten einer gerichtlichen Überprüfung nicht Stand und mussten wieder aus der Personalakte entfernt werden. Wenn eine leistungsbedingte Kündigung ausgesprochen wurde, endete diese (mangels Fakten oder fehlender Abmahnungen) in gerichtlichen Vergleichen und mit Abfindungszahlungen, die weit über dem Durchschnitt lagen (gemessen am sog. „richterlichen Faktor“ von 0,5 Gehältern/Betriebszugehörigkeitsjahr).

Ziel

Die Geschäftsführung hatte der Verkaufsleitung folgende Ziele gesteckt:

- Einführung eines einheitlichen, einfachen und regelmäßigen Berichtswesens (ohne dass dafür eine separate Software angeschafft wird)
- Erarbeitung von aussagekräftigen Kennzahlen zur Steuerung der Außendienstmitarbeiter
- Führung von regelmäßigen Feedbackgesprächen durch die Verkaufsleiter
- Erhöhung der verkaufsaktiven Zeit
- Senkung der Kosten im Verkauf
- eindeutige Identifizierung von Low-Performern
- Senkung der Kündigungsquote im Verkauf und Reduzierung der Austrittskosten bei Kündigungen

Umsetzung

Wir entwickelten zusammen mit je zwei regionalen Verkaufsleitern und Außendienstmitarbeitern aussagefähige und leicht verständliche Kennzahlen, die verknüpfungsfähig waren und zur Messung der individuellen Leistung dienen.

In einem sog. Erfolgsjournal (MS EXCEL) kombinierten wir die Aufzeichnung der Besuchs-, Reise- und Erfolgsdaten mit der monatlichen Reisekostenabrechnung (die die Außendienstmitarbeiter in der Vergangenheit immer von selbst und rechtzeitig abgaben). Damit sollte ein Anreiz geschaffen werden, dass die Außendienstmitarbeiter die monatlichen Berichte vollständig, rechtzeitig und ohne zusätzliche Aufforderung beim Verkaufsleiter einreichen.

Die Kennzahlen sollen eine Basis für die Vergleichbarkeit der einzelnen Außendienstmitarbeiter schaffen und somit als solide Grundlage für strukturierte Zielvereinbarungs- und Beurteilungsgespräche dienen.

Die Verkaufsleiter begleiten ihre Außendienstmitarbeiter in regelmäßigen Abständen (ca. alle 4 Wochen) für einen Tag zu Verkaufsgesprächen und bewerten diese mittels eines standardisierten Bogens. Im direkten Anschluss daran findet ein Bewertungsgespräch statt, in welchem folgendes überprüft wird:

1. Wurden die im letzten Bewertungsgespräch identifizierten Schwächen vermindert oder beseitigt?
2. Was waren die Stärken in den aktuell zu bewertenden Verkaufsgesprächen?
3. Wurden neue Schwächen identifiziert? Welche Abstellmaßnahmen können wie und bis wann eingeleitet werden? Benötigt der Außendienstmitarbeiter dazu (externe) Hilfe?

Ergebnis

Die Verkaufsleiter haben durch das Coaching mehr Spaß an ihrer Führungsarbeit, haben dadurch enorm an Selbstbewusstsein gewonnen, verbesserten sukzessive ihre Kommunikationsfähigkeiten und gewannen mit der Zeit einen „Strauß voller individueller Möglichkeiten“, um ihre Mitarbeiter individuell zu unterstützen.

Davon haben selbst die sog. „alten Hasen“ und „Einzelkämpfer“ partizipiert. Die weit überwiegende Anzahl ist von der Wirksamkeit des Verfahrens überzeugt und nutzt eigeninitiativ die vielfältigen Erfahrungen der Verkaufsleiter. Die Außendienstmitarbeiter haben erkannt, dass jeder von jedem partizipieren kann („best practise“).

Die monatlichen Erfolgsjournale gehen zu 100% spätestens am 5. Arbeitstag des neuen Monats ein - ohne nochmalige Erinnerung durch den Verkaufsleiter. Die Auswertung der Erfolgsjournale ermöglicht im Zusammenhang mit der Verknüpfung anderer Kennzahlen ein objektives Ranking der einzelnen Außendienstmitarbeiter. Darauf basierend gibt es heute am Ende eines Monats sowie am Jahresende eine Prämierung der besten 3 Verkäufer.

Anhand der übersichtlichen Berichte und aussagekräftigen Kennzahlen können Schwachstellen („Sternfahrten“, Kaltakquisition etc.) identifiziert und individuelle Unterstützungsmaßnahmen (Routen- und Übernachtungsoptimierungen, individuelle Schulungen etc.) eingeleitet werden.

Die Kosteneinsparungen waren nicht nennenswert, jedoch konnte die verkaufsaktive Zeit bei 76% (!) der Außendienstmitarbeiter zwischen 14% und 31% erhöht werden.

Die Verkaufsleiter wurden von uns im „1x1 des Arbeitsrechts“ sowie in der Vorbereitung und Führung von Mitarbeiter-, Zielvereinbarungs- und Konfliktgesprächen geschult und anfänglich auch begleitet. Sie waren dadurch in der Lage, Konflikte aktiv, gut vorbereitet und vor allen Dingen zeitnah und konstruktiv anzugehen. Dadurch eskalierten Konflikte nicht bis zum „Siedepunkt“, an dem es vormals nur noch die Möglichkeit zur Kündigung gab, sondern es konnten rechtzeitig Unterstützungsmaßnahmen zur Beseitigung einzelner, klar identifizierter Schwachstellen eingeleitet werden.

Andererseits dienten die schriftlich dokumentierten Gespräche und Zielvereinbarungen in Einzelfällen dazu, eine arbeitsrechtlich „saubere“ Trennung durchzuführen.

Ausblick

Das Unternehmen wird weiter an der Verknüpfung aussagefähiger Kennzahlen arbeiten und möchte diese den Außendienstmitarbeitern wöchentlich zur Verfügung stellen. Damit soll eine Selbststeuerungsmöglichkeit geschaffen werden, die jeden Außendienstmitarbeiter in die Lage versetzt, aus der Selbsterkenntnis heraus initiativ tätig zu werden.

Weiterhin hat das Unternehmen erkannt, dass es effektiver sein kann, an und mit einem durchschnittlichen Außendienstmitarbeiter zu „arbeiten“ und das Geld, das früher in Form einer Abfindung das Unternehmen „auf Nimmerwiedersehen“ verließ, zunächst einmal in Verbesserungsmaßnahmen zu investieren. Denn die Erfahrung hat gezeigt: „Es kommt selten etwas Besseres nach ...!“