

Leistung soll auch wirken

Vertriebsrestrukturierung. → Der personalorientierte Ansatz des Performance Improvement (PI) ist in Deutschland immer noch die Ausnahme. Bei Betty Barclay setzt das Management mit Erfolg auf die individuelle Leistung der Vertriebsmitarbeiter als Schlüssel zur strategischen Neuausrichtung des Unternehmens. *Von Kirsten Rutschke*

Lohnt es sich, in der Krise aktiv auf seine Mitarbeiter als Entscheidungsträger zu setzen? Urs-Stefan Kinting, Vertriebsleiter der Unternehmensgruppe Betty Barclay, hat darauf eine klare Antwort: »In den letzten beiden Jahren konnten wir bei negativem Marktwachstum unseren Umsatz zweistellig steigern. Das ist vor allem der Erfolg unserer Mitarbeiter.« Mit dieser Meinung ist Kinting nicht allein: Für Bernd Kraus, COO von SAP Deutschland, sind »Mitarbeiter unser wichtigstes Kapital.« Und Heinrich Wurster, Vertriebsdirektor bei Bitburger, sagt: »In Krisenzeiten finden im Wettbewerb die Überholmanöver statt. Aber die gelingen nur, wenn Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter stimmen.«

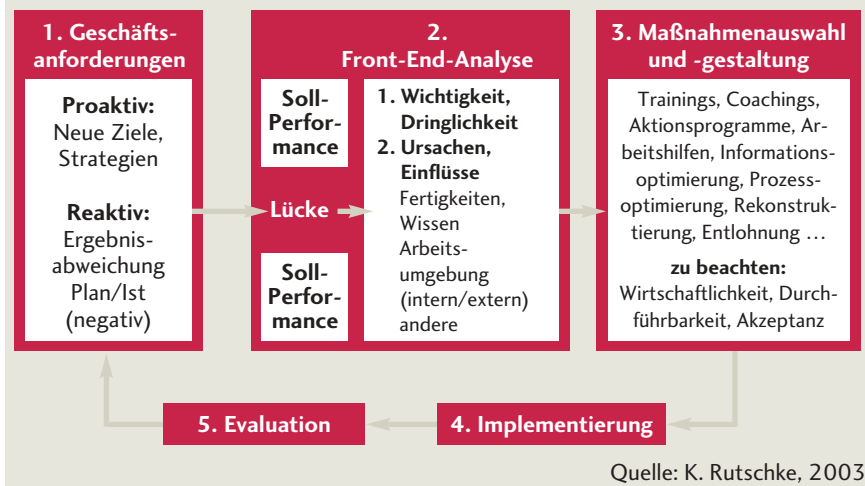
- Betty Barclay
- Mitarbeiterschulung
- Performance Improvement
- Vertrieboptimierung

Schwächen im Vertrieb finden

Systematisch untersucht hat diese Frage ein Forschungsprojekt der Universität Duisburg-Essen in Kooperation mit der Düsseldorfer Unternehmensberatung AchieveGlobal Deutschland. Die repräsentative Studie »Performance Improvement im Vertrieb« deckte einen erheblichen Nachholbedarf auf: Nur eins von hundert Unternehmen in Deutschland nutzt systematisch die Möglichkeiten strategie- und ergebnisorientierter Personalarbeit im Vertrieb. Den PI-Ansatz kennen in Deutschland nur 25 Prozent der Vertriebsleiter. Nach entsprechender Information halten ihn allerdings 91 Prozent für wichtig/sehr wichtig. Unternehmen wie Betty Barclay, ein Teilnehmer der Studie, sind im Moment noch Vorbild und Ausnahme zugleich.

Fünf Schritte des Performance Improvement (PI)

Wie sich eine Mitarbeiterschulung nachhaltig gestalten lässt.



Bei Betty Barclay begann der Prozess vor drei Jahren, erzählt Kinting: »Ausgangspunkt unseres Improvement-Prozesses war die Entwicklung unserer neuen Marktstrategie: Durch ihre aktive Beteiligung an diesem Projekt hat sich das

Bewusstsein der Mitarbeiter tief greifend verändert: Plötzlich fühlte man sich als Motor einer neuen Initiative statt als Rädchen im Getriebe.«

Gemeinsam wurde so ein Relaunch der Marke konzipiert, in dessen Mittel-

Studien-Steckbrief: PI im Vertrieb

Zielsetzung: Ermittlungen zum Status quo der strategie- und ergebnisorientierten Personalentwicklung im Vertrieb, Identifizierung von Optimierungspotenzialen zur Steigerung der Vertriebs-Performance
Stichprobe: 260 Unternehmen mit mindestens 500 Mitarbeitern, branchenübergreifend, repräsentativ (Zufallsauswahl)
Zielpersonen: Unternehmensleitung, Vertriebsleitung, Personalleitung

Methode: Telefoninterviews anhand eines überwiegend strukturierten Fragebogens
Erhebung: November/Dezember 2002

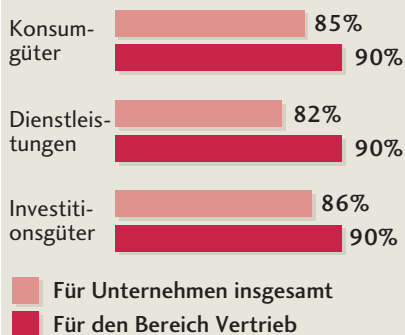
Projektteam: Prof. Margret Borchert, Universität Duisburg-Essen, Kirsten Rutschke, Unternehmensberaterin, Dipl. Kfm. Klaus Steven, Managing Director der AchieveGlobal Deutschland

punkt Caroline stand eine idealtypische Kundin im Alter ab Ende 30. Schnell zeigte sich, dass dieser Typ einer modernen Frau den Vertrieb vor völlig neue Anforderungen stellt: Nämlich die richtige Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort vorzufinden, anstatt auf die nächste Modesaison zu warten. Das bedeutete ein gesteigertes Maß an Schnelligkeit in allen Bereichen des Unternehmens und erforderte neue Fähigkeiten der Area Manager.

Nun galt es beispielsweise, die Handelsflächen immer wieder mit neuen Warenbildern zu beleben. »Visual Merchandising« und fundierte betriebswirtschaftliche Einzelhandelskenntnisse erweiterten das Anforderungsprofil der Area Manager und wurden durch entsprechende Vertriebsschulungen erfolgreich implementiert. »Das Interesse an diesen Trainings war so stark, dass einige Mitarbeiter sogar freiwillig ihren Urlaub verschoben, erinnert sich Kinting.

Branchen-Bedeutung von PI

Anteil der Befragten, die das Thema für wichtig oder sehr wichtig hielten.



Quelle: K. Rutschke, 2003

Doch mit Schulungen alleine wollte man sich nicht zufrieden geben. »Wir fragten unsere Mitarbeiter, was sie sonst noch brauchen, um Caroline wirklich zufrieden zu stellen. Dabei wurde einfach alles hinterfragt.« Resultat: Verkrustete Strukturen wurden aufgebrochen, der gesamte Wertschöpfungsprozess umstrukturiert beziehungsweise optimiert und zur Steigerung der Geschwindigkeit erhielten alle Bereiche modernste Kommunikationsmittel.

Auch der Führungsstil hat sich bei Betty Barclay verändert: Die Area Manager definieren ihre Ziele selbst und präsentieren sie zur Erzielung eines Commitments persönlich der Geschäftsführung. Die Führungskräfte verstehen sich selbst als Coaches. Monatlich erfolgt ein Soll-/Ist-Abgleich, der inzwischen bei den Vertriebsmitarbeitern auf hohe Akzeptanz stößt. »Natürlich setzte der Veränderungsprozess einige Mitarbeiter einer hohen Belastung aus«, räumt Kinting ein, »und damit ging auch ein begrenzter Selektionsprozess einher. Doch bei den allermeisten Mitarbeitern hat das gestiegene Maß an Gestaltungsmöglichkeiten erhebliche zusätzliche Energien freigesetzt. Inzwischen fühlen wir uns als Gewinner im Verdrängungswettbewerb, denn die Ergebnisse bei unseren Kunden belegen den Erfolg.«

Das System hinter dem Erfolg

Klaus Steven, Managing Director von AchieveGlobal Deutschland, ist von dem Erfolg des Improvement-Programms bei Betty Barclay wenig überrascht: »In den westlichen Industrieländern gewinnt der Faktor Mensch zur Erzielung mittel- und langfristiger Wettbewerbsvorteile immer mehr an Bedeutung. Denn Produkte, Systeme, Strukturen und Prozesse lassen sich vergleichsweise schnell von den Mitbewerbern kopieren.« Umso erstaunlicher, dass sich die Managementkonzepte der letzten Jahre fast ausschließlich auf eben diese konzentriert haben.

PI geht den umgekehrten Weg: Hier steht die Frage im Vordergrund, was ein Mitarbeiter anders machen muss, um seine Ziele zu erreichen, und was ihn dabei fördert oder behindert. Denn die Performance eines Mitarbeiters ergibt sich aus dem Zusammenspiel seiner Fähigkeiten mit seiner Arbeitsumgebung.

PI in der Vertriebspraxis

Der Weg von der abstrakten Vertriebsstrategie zur konkreten Verkaufspraxis funktioniert jedoch nur über eine schrittweise Implementierung. So muss der PI-Prozess zunächst in seinen Anforderungen für die einzelnen Mitarbeiter konkretisiert werden. Hier zeigt die Studie Nachholbedarf: 14 Prozent der Außendienstmitarbeiter arbeiten ohne konkrete Zielvereinbarungen. Im Innendienst

Autorin



Kirsten Rutschke

promoviert an der Universität Duisburg-Essen zum Thema »Performance Improvement im Vertrieb«. Nach mehrjähriger Marketingerfahrung bei Lindt & Sprüngli in Aachen sowie bei MARBERT in Düsseldorf wechselte sie in die Marketing- und Vertriebsberatung. Infos: Kirsten.Rutschke@t-online.de

werden sogar nur in 40 Prozent der Fälle persönliche Ziele vereinbart. Anschließend müssen die Projektverantwortlichen die zur Zielerreichung notwendige Soll-Performance der Mitarbeiter beschreiben und mit der Ist-Performance vergleichen. Aus der sich daraus ergebenden Lücke wird dann der spezifische Bedarf an PI-Maßnahmen abgeleitet. Derartige systematische Lücken- und Ursachenanalysen führen bisher nur 39 Prozent aller Vertriebsorganisationen regelmäßig durch.

Erst jetzt folgt die strategiekonforme Auswahl und Gestaltung der erfolgversprechendsten Maßnahmen auch unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten. Hier zeigt die Studie: Obwohl für wichtig erachtet, werden vertriebliche Schulungen nur in 14 Prozent aller Fälle konsequent durch Maßnahmen in der Arbeitsumgebung ergänzt. Doch was hilft ein Training zur Neukundengewinnung, wenn das Entlohnungssystem die Akquisitionsbemühungen nicht fördert?

Oft fehlt es hier an der systematischen Erfolgskontrolle: Nur knapp vier Prozent der Vertriebsorganisationen messen bisher die Ergebnisse und den ROI der PI-Maßnahmen. Aber nur dadurch lassen sich Ursache und Wirkung bei PI-Maßnahmen überhaupt ermitteln. Professor Margret Borchert von der Universität Duisburg-Essen warnt, dass nur die wenigsten Vertriebsorganisationen ein geschlossenes PI-Konzept haben: »Das dürfte sich ändern. Denn inzwischen verstehen immer mehr Unternehmen die strategische Bedeutung ihrer Mitarbeiter für den Markterfolg.« **ac**