



PCP-Newsletter 03/2021

Gute Personalführung scheitert oftmals an einer klaren Aufgabenbeschreibung

„Wozu brauchen wir eine Stellen- und Aufgabenschreibung? Bei uns weiß doch jeder Mitarbeiter, was zu tun ist. Das ist doch alles unnütze Bürokratie!“ Diese Denkweise höre ich immer wieder in der täglichen Beraterpraxis. Und hier sind gleich mehrere Irrtümer vorhanden. Wer als Agenturinhaber so denkt, hat ein perfekt funktionierendes Team, das alle Aufgaben wie vom Chef vorgesehen abwickelt. Die am meisten anzutreffende Konstellation ist aber eine andere. Die Mitarbeiter führen die gleiche Aufgabe sehr unterschiedlich aus, oder Mitarbeiter „biegen“ sich im Laufe der Zeit ihren Aufgabenbereich so hin, wie sie ihn gerne hätten. Beides ist kontraproduktiv für einen guten Führungsstil und / oder für ein gutes betriebswirtschaftliches Ergebnis.

Die Formulierung „Stellen- und Aufgabenbeschreibung“ sagt schon, dass es hier um zwei verschiedene Dinge geht. Die Stellenbeschreibung regelt das grob umfasste Aufgabenfeld, also Innendiensttätigkeiten oder Außendiensttätigkeiten, Verkaufs- oder Verwaltungsaufgaben oder bestimmte Mischvarianten. Die Aufgabenbeschreibung regelt im Detail, wie dieser Prozess von allen gleichermaßen bearbeitet werden soll. Im Alltag findet sich oftmals eine Aufgabenmatrix, wer für welche Aufgabe „eingeteilt“ ist. Diese sagt aber noch lange nicht, wie eine genau definierte Aufgabe von allen gleich bearbeitet werden soll.

Erfolgreicher Kundenausbau gelingt leichter mit systematischen Prozessen

In jedem Vermittlerbetrieb gibt es Dutzende von Prozessen, die genau beschrieben sein sollten und von allen gleichermaßen ausgeführt werden müssen. Warum ist das aber in der Praxis so selten der Fall? Weil schon immer so gearbeitet wird? Weil man sich eine Konkretisierung der einzelnen Prozessschritte nicht vorstellen kann? Weil man den Nutzen einer solchen Vorgehensweise nicht erfassen kann?

Es liegt nicht immer am Willen oder der Motivation eines Mitarbeiters. Denn gut gemeint ist oftmals nicht gut gemacht. Es ist niemals die Aufgabe des einzelnen Mitarbeiters, den Arbeitsprozess für sich selbst zu beschreiben. Er kann und sollte dabei mitwirken, aber die Initiative muss vom Unternehmensleiter ausgehen. Sehen wir uns dazu zwei einfache Beispiele aus der Praxis an.



Ein Interessent kommt ins Büro

Es gibt Vermittlerbetriebe, die monatlich von 30 bis 80 Interessenten (einschließlich Telefonanrufe) kontaktiert werden. Der Prozess ist fast immer nur auf das Abarbeiten des Interessentenanliegens gerichtet. Dann muss man sich aber auch nicht wundern, wenn später die Einvertragskunden die Oberhand im Kundenstamm ausmachen. Eine praktikable und effiziente Vorgehensweise sieht anders aus. Einige Prozessschritte aus der Vogelperspektive:

- Durch wen oder was auf uns aufmerksam geworden?
- Eigenes Betreuungs- und Beratungskonzept vorstellen*
 - „Zahnarztmodell“ vorstellen
 - Das Beratungsrund erläutern
 - Leistungsversprechen für die Exklusivkunden vorstellen
 - Frage nach den bereits bestehenden Verträgen bei Mitbewerbern
 - Ziel „Komplettbetreuungsauftrag“ vorstellen
 - Interessenten nach Akzeptanz befragen
- Interessent akzeptiert Komplettbetreuungsauftrag
- Interessent akzeptiert Komplettbetreuungsauftrag nicht

Die Überschneidung von Beratung- und Betreuungs-konzept* bringt eine größere Anzahl von weiteren Prozessen mit sich, die genau beschrieben sein müssen. Denn, wie will ich einen Außendienstmitarbeiter gerecht beurteilen, wenn ich den Beratungsprozess (oder auch Verkaufsprozess) nicht in allen Schritten detailliert beschrieben habe? Gute Personalführung macht sich nicht am Ergebnis einer Periode fest, sondern welche Maßnahmen und Schritte Tag für Tag gemäß Vorgabe (Konzept) abgearbeitet werden und welche Hilfestellung und Unterstützung der Mitarbeiter dabei erhält.

Zu jedem einzelnen Prozess braucht es ausformulierte Gesprächsbeispiele, Checklisten und Formulare. Ein reger Erfahrungsaustausch in den ersten Monaten nach Einführung sollte alles begleiten und handlungssicher machen. Die Ergebnisse sind frappierend. Es gibt zwar etwas weniger Neukunden, dafür aber perspektivisch mehr Kunden in der Exklusivbetreuung.

Ein Einvertragskunde kommt ins Büro

Es gibt Vermittlerbetriebe, die haben wöchentlich zwischen 40 und 60 Kundenkontakte im Büro, einige in der Spitze bis zu 200 Besucher. Der überwiegende Anteil der Besucher sind die



Einvertragskunden, die in der Regel wenig zum Deckungsbeitrag der Agentur beitragen, aber dafür um so mehr Arbeit bereiten. Auch hier gilt es, mit klar beschriebenen Prozessen auf Dauer die „Spreu vom Weizen“ zu trennen. Wieder einige Prozessschritte aus der Vogelperspektive:

- Anliegen des Einvertragskunden bearbeiten
- Kunden auf weiteres Thema ansprechen
 - Erfahrungsgemäß hat ein Kundenhaushalt 6 bis 9 Verträge
 - Dem Kunden erläutern, warum er nur in der Basiskundenbetreuung ist
 - Leistungsversprechen Basiskunde (Einvertragskunde) zeigen
 - Leistungsversprechen Exklusivkunde zeigen und Vorteile erläutern
 - Beide Charts nebeneinander liegenlassen
 - Den Kunden fragen: Warum wollen Sie diese Vorteile nicht auch für sich nutzen?
- Angebot zum Leistungsvergleich unterbreiten
 - Zwei konkrete Leistungsvergleiche (alt/neu) zeigen
 - Kunden auf die deutlichen Nachteile im Beispiel hinweisen
 - Kunden Angebot zum Leistungsvergleich der anderen Verträge machen
 - Kunde nimmt Angebot an, Details absprechen
 - Kunde nimmt Angebot nicht an, Datum und Stichwort „Vertrauensfrage“ im Kundensystem hinterlegen, bei der zweiten Ablehnung Eintrag zur Vertrauensfrage wiederholen und dann endgültig als Basiskunden (s. Leistungsversprechen) betreuen

Gesprächsformulierungen, Checklisten, Formulare und den Erfahrungsaustausch braucht es wie oben beschrieben. Agenturbetriebe können hier mit einer Erfolgsquote von 30 bis 50% rechnen und Maklerbetriebe können auf 40 bis 65% Erfolgsquote kommen. Warum also nicht gleich anfangen?

Personalführung geht auch einfach

Wenn in einem Vermittlerbetrieb alle wesentlichen Prozesse so detailliert beschrieben werden, steigt erfahrungsgemäß auch die Motivation der Mitarbeiter (da sich ja ein höherer Erfolg einstellt) und die regelmäßigen Mitarbeitergespräche verlaufen in einem ganz anderen Stil. Auf dieser Basis lassen sich dann auch besser noch fehlende oder weiter zu entwickelnde Kompetenzen besprechen. Eine Win/Win-Situation für beide Seiten.

Hartmut Pfaffinger
Akkreditierter BVK-Unternehmerberater
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben