



Führung im Management-Regelkreislauf

TEIL II

Bekannt ist vieles, umgesetzt wird wenig.

„Risiko & Vorsorge“ startete daher in der Ausgabe 1/09 mit einer Grundlagenserie zum Thema „Führung & Management“. Gedacht als Abgleich zu eigenen Tagespraxis. Die Inhalte sind für das kleine Maklerbüro genauso anwendbar wie für größere Einheiten.

Teil I behandelte die Themen Controlling / Führungsaufgaben / Zielsetzung / Planung / Kunden-Termine. Er kann von Maklern per e-mail an info@bhm-marketing.de als pdf-Datei angefordert werden.

Die Kraft der Entscheidung

Nachdem unsere Planungsphase abgeschlossen ist, fordert unser Management-Kreislauf die Erfüllung einer weiteren Aufgabe: Wir müssen uns entscheiden.

In unserem Beispiel der Palermo-Reise haben wir im Rahmen der Planung verschiedene Reisevarianten entwickelt und stehen jetzt vor der Wahl, ob wir per PKW oder per Bahn die Reise antreten wollen. Planungen mögen dabei noch so gut erarbeitet sein – wenn wir Urlaub machen wollen, müssen wir uns auch entscheiden. Nach Abwägen der jeweiligen Vor- und Nachteile kommen wir zu dem Entschluß, den PKW für die Reise zu nehmen. Das klingt einfach und ist scheinbar in Sekundenschnelle erledigt.

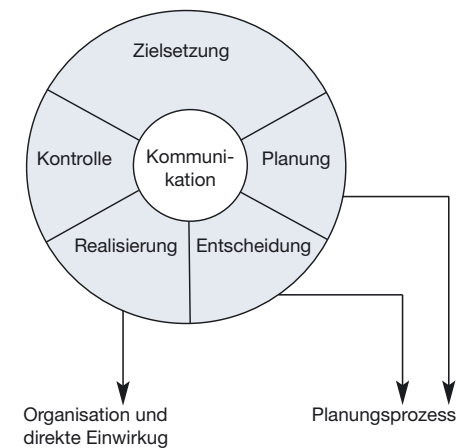
Die geschäftliche Praxis sieht zumeist allerdings anders aus. In unserem Beispiel der Verkaufsterminplanung mag es sicherlich noch recht unkompliziert sein, sich für einen erarbeiteten Wochen- oder Monatsplan zu entscheiden. Komplexer wird die Angelegenheit allerdings in der führungstechnischen Entscheidungsfindung.

Beispiel: In einem Vertriebsunternehmen sind unter unserer Führung zehn Verkäufer tätig, die ausnahmslos als selbständige Handelsvertreter auf Provisionsbasis mit uns verbunden sind.

Unser Ziel war es, im kommenden Monat soviel Geschäfte gemeinsam mit den Verkäufern zu vermitteln, dass das Unternehmen kostendeckend arbeitet. Wir haben ermittelt, dass die Betriebskosten in Höhe von 5.500 EUR nur dann erwirtschaftet werden, wenn unsere Verkäufer insgesamt eine halbe Million Versicherungssumme vermitteln. Dabei können wir uns darauf einrichten, dass sieben Verkäufer bereits 450.000 EUR an Neugeschäft vermitteln. Das reicht aber nicht, um die Kosten zu decken. Die restlichen drei Verkäufer haben in der Vergangenheit immer den einen oder anderen Antrag eingereicht, den wir aus Kostengründen auch dringend benötigten. Andererseits investieren wir einen überdurchschnittlich hohen Zeitaufwand in diese drei „Übungs-Verkäufer“, was wir aus besagten Kostengründen trotzdem bewerkstelligt haben. Unternehmerisch gesehen müssten wir uns so schnell wie möglich von diesen Partnern verabschieden, damit wir uns selbst einen größeren zeitlichen Freiraum verschaffen können. Außerdem ärgert uns die Ineffektivität schon seit langer Zeit.

Der Zwiespalt ist offensichtlich: Einerseits benötigen wir das Neugeschäft zur Deckung der laufenden Kosten, andererseits wird unsere Führungskompetenz von den aktiveren Verkäufern zunehmend in Frage gestellt, weil man die Duldung erfolgloser Mitarbeiter nicht mehr akzeptieren will.

Der Management-Regelkreislauf



Die Praxis zeigt stets aufs Neue, dass die meisten Führungskräfte keine Entscheidung fällen und den gegenwärtigen Zustand einfach beibehalten. Die Konsequenz ist entsprechend fatal, wenn wir uns allein die psychologischen Wechselspiele innerhalb der Verkaufsmannschaft ansehen. Dazu soll uns die nachfolgende Aufgliederung unseres Teams helfen.

Nehmen wir einmal an, dass die beiden Top-Verkäufer kontinuierlich ein Neugeschäft von jeweils 110.000 EUR pro Monat und die Mitarbeiter im Mittelfeld jeweils 50.000 EUR pro Monat vermitteln. Unsere drei „Abstiegskandidaten“ befürchten bereits bei einem Volumen von 15.000 EUR eine spürbare Überlastung ihrer Energiereserven. Wir als Führungskraft haben uns zu keiner Entscheidung durchbringen können, was die Entlassung unserer drei Spezialisten betrifft. Dabei soll die philosophische Betrachtung, dass „keine Entscheidung auch eine Entscheidung sein könnte“, einmal außer acht gelassen werden, da sie nicht hilft, unsere Probleme zu lösen. Psychologisch gesehen entwickeln die drei Stärke-Gruppen ein für unser Geschäft höchst gefährliches Verhältnis zueinander.

Das Mittelfeld erkennt schon nach kurzer Zeit, dass der bislang betriebene Aufwand deutlich überhöht war, wenn es darum geht, in unserem Unternehmen verbleiben zu dürfen. Immerhin vermitteln die Abstiegskandidaten wesentlich weniger Geschäft und dürfen trotzdem bleiben. Außerdem sind die regelmäßigen Drohungen der Führungskraft, dass Maßnahmen ergriffen werden, wenn der Umsatz nicht steigt, bislang nicht in die Praxis umgesetzt worden. Das heißt also, die Führungskraft ist lediglich ein Papiertiger, der ohnehin nicht beißt. Also liegt der Schluss nahe, dass das Neugeschäft etwas gesenkt und „noch etwas für den nächsten Monat aufgehoben wird“. Bei diesen Überlegungen spielt übrigens die kaufmännische Betrachtung, dass weniger Neugeschäft auch gleich weniger Provision bedeutet, keine Rolle. Immerhin ließ es sich auch bisher nicht von den niedrigen Neugeschäften leben – und trotzdem hat sich keine umsatzsteigernde Entwicklung ergeben. Daher ist es ein Trugschluss zu glauben, alle Verkäufer würden nach kaufmännischen Grundsätzen handeln, woraus auch gefolgert werden darf, dass die vermeintliche Motivation, „viel Geld verdienen zu können“, gar keine wirkliche Motivation ist.

„Die Praxis zeigt stets aufs Neue, dass die meisten Führungskräfte keine Entscheidung fällen und den gegenwärtigen Zustand einfach beibehalten.“

Wie verhalten sich nun unsere beiden Spitzenkräfte? Unter diesen beiden herrscht ein ständiger Wettbewerb. Jeder versucht nach Kräften, besser als der andere zu sein. Den anderen Verkäufern widmet man kaum Aufmerksamkeit, weil sie ohnehin keine Konkurrenz darstellen. Im Gegenteil: Man stört sich eher an deren Anwesenheit, weil man mit erfolglosen Leuten nichts zu tun haben will.

Außerdem behindern sie die Spitzenverkäufer stets bei der Arbeit, weil sie permanent mit sinnigen und unsinnigen Fragen aufwarten. Im übrigen erwirtschaften diese beiden Verkäufer den entscheidenden Umsatz, der für den laufenden Betrieb unseres Unternehmens erforderlich ist. Im Verhältnis dazu ist jedoch die Gegenleistung des Unternehmens gering, weil die schwächeren Verkäufer mehr Zeit, Geld und Büroraum in Anspruch nehmen, als ihnen im Verhältnis zu ihrer Leistung zustehen würde. Steigert sich diese Einstellung, so ist in letzter Konsequenz zu erwarten, dass die beiden Spitzenverkäufer das Unternehmen verlassen.

Daraus kann gefolgert werden, dass die Nicht-Entscheidung der Entlassung schwacher Leistungsträger genau das Gegenteil bewirkt, als wir es uns ursprünglich vorgestellt hatten. Eigentlich wollten wir nur ein wenig Neugeschäft erhalten. Jetzt vermittelt unser Mittelfeld weniger und unsere Top-Verkäufer wandern ab. Übrig bleiben unsere getreuen Abstiegskandidaten, die sich jetzt über noch mehr Betreuung unsererseits freuen können.

Aus führungstechnischer Sicht ist somit die dritte Komponente unseres Management-Kreislaufes im wahrsten Sinnes des Wortes von „entscheidender Bedeutung“. Besonders in der Finanzberatungsbranche wird die Notwendigkeit zur Entscheidung in weiten Teilen der Führungsebenen gefährlich unterschätzt.

Realisierung

Nachdem wir uns entschieden haben, unsere Urlaubsreise mit dem PKW anzutreten, kommen wir nun in die entscheidende Phase. Denn die Entscheidung selbst verheißt noch lange keinen wundervollen Urlaub. Vielmehr müssen wir jetzt die Entscheidung auch in die Praxis umsetzen. In unserem Urlaubs-Beispiel heißt dies also, den Wagen mit Kind und Kegel zu beladen, in das Auto einzusteigen und loszubaufen. Wie schon die Entscheidungs-Phase zeigt sich auch die Realisierungs-Phase grundsätzlich als eine selbstverständliche Angelegenheit, ohne die unser Urlaub schließlich nicht beginnen kann. Und so simpel unser Urlaubs-Beispiel auch klingen mag, so sehr sollen auch die unterschiedlichen Phasen innerhalb des Management-Kreislaufes deutlich werden. Täglich müssen wir uns entscheiden und dies auch in die Tat umsetzen. Dabei sind diese Prozesse derart normal, dass wir es kaum noch bewußt erleben, wie häufig wir uns an nur einem einzigen Tage entscheiden und dementsprechend handeln. Übertragen wir die Realisierungsphase allerdings in den geschäftlichen Alltag, und hier ganz besonders in den Vertriebsalltag, so erleben wir eine völlig veränderte Situation.

„Die Nicht-Entscheidung der Entlassung schwacher Leistungsträger demotiviert und behindert die starken Kräfte.“

Es dürfte wohl kaum einen Verkäufer unserer Zunft geben, der davon nicht ein Lied singen könnte: Verkäufer sitzen an ihrem Schreibtisch und organisieren und planen stundenlang, ohne zu einem Ende zu kommen. Zudem wird damit auch noch die Hauptverkaufszeit genutzt und entsprechend verschwendet. Telefonate werden geführt – mit der Telefonauskunft, um vermeintlich wichtige Rufnummern zu erfahren. Freunde werden mit der Begründung der Kundenbetreuung angerufen. Namenslisten werden akribisch sortiert und zum zehnten Male fein säuberlich abgeschrieben, als wäre die Technik des Kopierers noch nicht erfunden worden und es wird gegoogelt

auf Teufel komm raus. Zeitschriften werden gelesen, weil man sich schließlich weiterbilden muss. Die Liste deratiger Aktivitäten ist erweiterbar. Dabei geht es nicht darum, dass diese Aufgaben wertlos oder gar unsinnig wären. Vielmehr ist die Tatsache von Bedeutung, dass diese Aufgaben zur falschen Zeit durchgeführt werden und allzu häufig nur als Alternative zur Nicht-Realisierung der getroffenen Entscheidungen herangezogen werden. Stets ist in solchen Situationen das Ergebnis gleich, nämlich dass Tag für Tag und Woche für Woche vergeht, ohne dass geschäftlich messbare Erfolge zu verzeichnen sind. Wird der einzelne Mitarbeiter auf sein Verhalten angesprochen, so erwartet uns in den meisten Fällen nur ein verkniffenes Lächeln und der Kommentar: „Aber ich will doch, ich muss nur diese Aufgabe hier schnell erledigen.“ Was helfen uns die besten Ziele, die genauesten Planungen und die konsequentesten Entscheidungen, wenn sie nicht in die Tat umgesetzt werden? Da wir uns aber im Bereich der Führung bewegen, sollte nicht vergessen werden, dass hiermit nicht gemeint sein kann, dass eine Führungskraft gemeinsam mit ihren Verkäufern eine Monatsplanung entwickelt, sich für die erforderlichen Maßnahmen entscheidet und dann die Aufgabe mit dem Hinweis „dann macht ‘mal‘ delegiert. Realisieren heißt aus führungstechnischer Sicht, die Durchführung durch die Verkäufer auch zu verantworten.

„Tag für Tag und Woche für Woche vergeht, ohne dass geschäftlich messbare Erfolge zu verzeichnen sind.“

Es ist die Führungskraft, die letztendlich für den Erfolg oder den Misserfolg verantwortlich zeichnet. Sie hat die Ziele mit den Verkäufern abzustimmen, die Planungen auf ihre Umsetzbarkeit hin zu prüfen, die Entscheidung für die weitere Vorgehensweise zu treffen und die Umsetzung sicherzustellen. Realisieren die Verkäufer die vereinbarten Entscheidungen nicht oder nicht vollständig, so hat die Führungskraft versagt. Erinnern wir uns dazu an unser Beispiel mit der monatlichen Planung, als Müller seine 105.000 EUR-Planzahl abgegeben hat. Bereits hier hätte die Führungskraft

erkennen müssen, dass diese Zahl völlig unrealistisch ist. Zudem hätte sie erkennen müssen, dass das Provisions-einkommen von Müller keineswegs ausreichen würde, um davon seinen Lebensunterhalt bestreiten zu können. Letztendlich gehört auch diese Überlegung in die Verantwortung der Führungskraft, da allein aus geschäftlicher Sicht zu erwarten ist, dass die nächstfolgende Monatsplanung möglicherweise ohne Müller entwickelt werden müßte, weil er zwischenzeitlich finanziell kollabiert ist.

■ Ein Irrtum namens Motivation

Häufig steht der Umsetzung aber auch ein anderes Hemmnis entgegen, das immer noch in zahllosen Vertrieben zu finden ist: Viele Führungskräfte glauben, dass es ihre vornehmliche Aufgabe sei, ihre Mitarbeiter zu motivieren. Allein wenn diese Aufgabe erfüllt ist, hat die Führungskraft ihre Existenzberechtigung begründet. Zudem wird allzu oft der Begriff Motivation mit „gute Laune verbreiten“ missinterpretiert. „Nur wenn meine Mitarbeiter lustig drauf sind, haben sie Spaß an Umsätzen“. Wäre dem so, könnten wir alle Führungskräfte nach Hause schicken und dafür Harlekine einstellen, die die Mitarbeiter mittels einer Hühnerfeder nur noch unter den Achselhöhlen zu kitzeln hätten.

Dabei entstammt der Begriff „Motivation“ aus dem lateinischen „movere“, das mit „bewegen“ übersetzt werden kann. Erkennen Sie die Sinnverwandtschaft? Realisieren? Umsetzen? Bewegen? Für eine Führungskraft besteht somit die vornehmliche Aufgabe „zu bewegen“. Keineswegs hat sie die Aufgabe, die Mitarbeiter vor Freude auf den Tischen tanzen zu lassen.

Außerdem birgt die Fehlinterpretation der „Gute-Laune-Motivation“ noch einen besonderen Umstand in sich: Wenn wir davon ausgehen, dass die Mitarbeiter ohne unsere Motivation nichts tun werden, so unterstelle ich auch gleichzeitig, dass die Mitarbeiter nicht über Eigen-Motivation verfügen und stattdessen durch Fremd-Motivation „ferngesteuert“ werden müssen. Dies hätte weitreichende Konsequenzen. Es müsste dann die Frage erlaubt sein, wer diese „unfähigen“ Mitarbeiter eingestellt hat. Zufälligerweise die gleiche Führungskraft, die eben noch „motivieren“ wollte?

Aufgabe der Führungskraft ist es, die gesteckten geschäftlichen Ziele zu er-

reichen. Dazu benötigt sie die erforderlichen technischen wie menschlichen Ressourcen. Sind hingegen die Ziele mit den ihr unterstellten Verkäufern nicht zu erreichen, so steht sie vor der neuerlichen Entscheidung, ob sie mit den geeigneten Mitarbeitern arbeitet, womit wir wiederum an das Thema Entscheiden anknüpfen können.

Kontrolle

Das wohl entscheidende Segment des Management-Kreislaufes ist die Kontrolle – häufig wird es missverstanden und ebenso häufig schlicht vergessen. Zumeist wird Kontrolle so interpretiert, dass der geplante Monatsumsatz eben am Ende des Monats mit dem tatsächlich erzielten Ergebnis verglichen wird.

Dies hat selbstverständlich wenig mit Kontrolle im Sinne des Management-Kreislaufes zu tun. Die reine Ergebniskontrolle ist im Interesse des Erreichens eines Zieles völlig unzulänglich. Vielmehr beginnt Kontrolle unmittelbar nach der Realisierungsphase. Sie werden sich erinnern, dass wir bereits bei der Planungs-Phase darauf hingewiesen haben, dass eine Vertriebs-Planung bis in kleinste Zeiteinheiten – also durchaus bis zur Stundenplanung – heruntergebrochen werden muss. Das bedeutet, dass die Kontrolle auch darauf angepasst während jeder Planungseinheit durchgeführt werden muss. Veranschaulichen wir uns diesen Vorgang an unserem Urlaubs-Beispiel, das jetzt erst in der Kontroll-Phase seinen besonderen Sinn erfährt:

Wir hatten uns dazu entschieden, die Urlaubsreise mit dem PKW durchzuführen, haben alle Sachen gepackt und sind losgefahren. Die Kontrollphase beginnt schon mit dem Verlassen unserer Hofauffahrt, wenn wir im Stadtverkehr die Geschwindigkeitsbegrenzung beachten. Zu diesem Zweck nutzen wir die Kontroll-Instrumente – also hier den Tacho. Wir gleichen die erlaubte Höchstgeschwindigkeit – also den Soll-Wert – mit der tatsächlich gefahrenen Geschwindigkeit – dem Ist-Wert – ab. Halten wir die Begrenzung genau ein, so müssen wir nichts verändern. Sollte allerdings unsere Geschwindigkeit höher als erlaubt sein, so korrigieren wir diese.

Nachdem wir bereits einige Stunden unterwegs sind, stellen wir aufgrund unserer ständigen Kontrolle der Instrumente fest, dass sich der Tankinhalt dem Ende zu neigt. Ursprünglich hatten wir geplant, die erste Autobahnraststätte nach 500 Kilometern zum Tanken anzufahren – dort wollten wir auch gleichzeitig die erste Rast einlegen, weil wir das angrenzende Restaurant noch von einer früheren Reise in guter Erinnerung haben.

Allerdings haben wir erst 400 Kilometer hinter uns gelassen und dürften mit dem restlichen Benzin allenfalls noch 50 km schaffen. Der Grund dafür ist schnell gefunden: Aufgrund unserer heißspornigen Zwischenspurts haben wir mehr Benzin verbraucht, als wir ursprünglich geplant hatten. Hier beginnt unser Management-Kreislauf sich als regelrechter Kreislauf zu etablieren: Aufgrund unserer Zwischen-Kontrollen haben wir festgestellt, dass wir das ursprüngliche Zwischenziel – einen Tankstopp einzulegen – nicht mehr wie geplant erreichen können. Da unser Hauptziel Palermo natürlich ohne Zwischenziel „Tankstopp“ schwerlich zu erreichen ist, müssen wir umdisponieren. Das Problem ist nur, dass sich auf den nächsten Kilometern keine Autobahnraststätte mehr befindet. Der Straßenkarte zufolge müssen wir die Autobahn verlassen und einen mehr als zwanzig Kilometer abseits gelegenen Ort anfahren.

Mit Hilfe der Straßenkarte planen wir die neue Route und stellen fest, dass wir mit dem restlichen Benzin diese Tankstelle erreichen könnten. Alternativ planen wir möglicherweise, den nächsten Parkplatz anzufahren, um dort einen anderen Fahrer zu finden, der uns seinen Reservekanister verkauft. Da wir aber das Risiko nicht eingehen wollen, auf dem Parkplatz möglicherweise Stunden verbringen zu müssen, entscheiden wir uns für die abseits gelegene Tankstelle. Gesagt, getan, wir realisieren unsere Entscheidung und fahren von der Autobahn ab. Nachdem wir getankt haben, steht uns eine neuerliche Zwischenkontrolle bevor. Unser Abstecher hat uns mehr Zeit gekostet, als wir ursprünglich eingeplant hatten. Dadurch würden wir erst sehr spät in der Nacht in Palermo ankommen. Wir haben also eine neue Planung zu erstellen, bei der wir uns überlegen müssen, ob wir trotzdem die Nacht durchfahren oder gegebenenfalls ein

Hotel suchen, um dort zu übernachten. Und so ergibt sich, dass wir fast permanent neue Zwischenkontrollen durchführen und unsere Zwischenziele korrigieren müssen. Damit bewegen wir uns stets innerhalb des Management-Kreislaufes.

Übertragen wir unsere Erkenntnisse aus der Urlaubsfahrt nun auf unsere Vertriebsführung, so können wir als erste Erkenntnis festhalten, dass Kontrolle grundsätzlich permanente Kontrolle aller Zwischenziele bedeutet. Die Frage ist nur, wie häufig muss ich meinen Vertrieb kontrollieren? Sicherlich ist dies nicht so häufig möglich, wie wir während der Autofahrt auf die Armaturen schauen – was übrigens zehn bis zwanzig Mal pro Minute geschieht. In jedem Falle wissen wir schon, dass eine Zielkontrolle am Ende eines Monats völlig unzureichend ist. Das hätte am Beispiel unserer Autofahrt bedeutet, dass wir einfach drauflos fahren, nach einigen Stunden den Wagen am Straßenrand abstellen und erst dann auf die Tankanzeige schauen.

„Kontrolle bedeutet grundsätzlich permanente Kontrolle aller Zwischenziele.“

In der Vertriebspraxis müssen wir ebenfalls Zwischenziele erarbeiten. Planen also unsere Verkäufer ein monatliches Volumen von 250.000 Euro, so hieße dies bei zwanzig geplanten Arbeitstagen, dass im Tagesdurchschnitt ein kontinuierliches Volumen von 12.500 EUR vermittelt werden müsste. Hat ein Verkäufer allerdings nach sechs Tagen noch keinen einzigen Abschluss erzielt, so bedeutet dies, dass er in den verbleibenden vierzehn Tagen schon durchschnittlich 17.857 EUR vermitteln muss. Dies hat selbstverständlich Konsequenzen für die Terminquote in den restlichen Tagen des Monats und möglicherweise sogar für die Kundenstruktur, da ich bei den bislang eingeplanten Kunden dieses Volumen kaum noch erzielen könnte. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass sich die unter „Druck“ geratenen Umsatzziele nicht auf die Qualität der Beratung auswirken dürfen. Möglicherweise wird es erforderlich, neue Zwischenziele zu setzen. Hier könnte es zum Beispiel heißen, dass zusätzlich auch an einem Wochenende weitere Termine vereinbart werden müssen.

Entscheidend ist in jedem Falle, dass das ursprüngliche Ziel auch konsequent verfolgt wird. In der Praxis zeigt sich allerdings allzu häufig ein anderes Bild: Zur Mitte des Monats ist immer noch kein Abschluss da und das Ziel von 250.000 EUR rückt in immer weitere Ferne.

Dies veranlasst jetzt unseren Verkäufer, ein neues Ziel zu stecken und ab sofort die Monatsplanung auf 125.000 EUR zu korrigieren.

Zwei Drittel des Monats liegen hinter uns und der erste Abschluss kommt bestimmt noch. Zielkorrektur: 62.500 EUR.

Vier Tage vor Produktionsschluss ist uns leider unser erster Kunde abgesprungen und wir „optimieren“ unser Ziel auf 16.000 EUR.

Zwei Tage später sind wir allerdings fest überzeugt, dass wir unser neues Ziel von 2.500 EUR noch erreichen werden.

Am Spätnachmittag des letzten Tages holen wir tatsächlich das von langer Hand vorbereitete Geschäft herein: Mit einer Wertungssumme für die Hausratversicherung von 2.000 EUR haben wir unser Ziel auch nur ganz knapp verfehlt – wir zählen schließlich nicht ohne Grund zu den besten Verkäufern unseres Hauses.

Dieses Beispiel hat natürlich nichts mit unserer Zielkontrolle zu tun. Allerdings wollen wir daraus trotzdem eine wichtige Erkenntnis ziehen.

Die meisten Verkäufer verfahren nach einem sehr eigentümlichen Motto, wenn sie am Ende des Produktionsmonats feststellen müssen, dass trotz aller Zwischenkontrollen und -korrekturen das ursprüngliche Ziel nicht erreicht wurde: Der Monat wird einfach „abgehakt“ und der neue Monat fröhlich eingeläutet. Die Zielverfehlung bleibt ohne Konsequenzen.

Dies wäre mit der Situation eines überzogenen Girokontos vergleichbar, das wir am Ende des Monats einfach nicht mehr beachten, um im neuen Monat ein neues Konto zu eröffnen.

Wenn wir unser kaufmännisch zu betrachtendes Ziel nicht erreicht haben, so müssten wir die entgangenen Einnahmen als Verlustvortrag deklarieren und sie im folgenden Monat nachholen.

Haben wir also mit unserer Hausratversicherung lediglich 2.000 EUR Bewertungssumme erzielt, so fehlen noch 248.000 EUR. Planen wir im nächsten Monat noch einmal 250.000 EUR Bewertungssumme, so heißt unser neues Ziel 498.000 EUR.

„Die meisten Verkäufer verfahren nach dem Motto dass, wenn am Ende des Monats das Produktionsziel nicht erreicht wurde, der Monat einfach „abgehakt“ wird. Die Zielverfehlung bleibt ohne Konsequenzen.“

Aus der Sicht der Führungskraft habe ich jetzt ein neues Ziel zu stecken und entsprechend dem Management-Kreislauf zu verfahren. Der gerade geschilderte Fall darf sich in den nächsten Monaten natürlich nicht wiederholen – sonst hätte unser Verkäufer in einem halben Jahr ein Monatsziel von immerhin 1,5 Mio. EUR. Im Sinne des Management-Kreislaufes muss sich die Führungskraft auch darüber Gedanken machen, ob die geplanten Ziele überhaupt mit unserem besagten Verkäufer erreichbar sind. Sollte sie zu der Entscheidung gelangen, dass eine Planung mit unserem Verkäufer unplanbar ist, würden zwangsläufig auch personelle Entscheidungen erforderlich werden – vorausgesetzt, die Fehler sind nicht bei der Führungskraft, sondern bei dem Verkäufer zu suchen.

Kommunikation

Das letzte Segment des Management-Kreislaufes „Kommunikation“ stellt keine Phase dar, sondern ist bewusst in den Mittelpunkt des Kreislaufes eingebunden. Es ist damit die „Schnittstelle“ zwischen den einzelnen Phasen und dem Menschen. Der Autor W. Steven Brown stellte dies einmal in seinem bemerkenswerten Buch „Todsünden des Managers“ mit der Überschrift für seine Todsünde Nr. 3 „Versuchen, die Resultate zu kontrollieren, anstatt die Denkweise zu beeinflussen“ überdeutlich vor Augen. Alle Phasen des Management-Regelkreislaufs werden im Rahmen der Menschenführung von der Kommunikation beeinflusst.

Aber auch hier gibt es Missinterpretationen innerhalb der Finanzbranche, die zu geschäftlichen Problemen führen können.

Führungskräfte leiden häufig unter dem Problem, stets für ihre Mitarbeiter zur Verfügung stehen zu wollen. Jede Kleinigkeit wird an die Führungskraft

herangetragen und in persönlichen Gesprächen diskutiert. Dies kann soweit führen, dass Führungskräfte oder Geschäftsführer einen Großteil ihres Tages mit Gesprächen und Besprechungen verbringen. Außenstehende erleben dies insbesondere dann, wenn sie versuchen, eine Führungskraft per Telefon zu erreichen und die Aussage der Sekretärin stets stereotyp ist: „Herr Müller ist zur Zeit in einer Besprechung“. „Kann er denn zurückrufen?“ „Oh, das kann noch den ganzen Tag dauern, denn es warten noch weitere Herren auf Herrn Müller.“

„Führungskräfte leiden häufig unter dem Problem, stets für ihre Mitarbeiter zur Verfügung stehen zu wollen. Jede Kleinigkeit wird an die Führungskraft herangetragen und diskutiert.“

Besprechungen von Finanz-Vertriebsführungskräften können grundsätzlich in zwei Kategorien aufgeteilt werden:

1. Führungsbesprechungen auf Grundlage bestehender Umsatzkrisen mit dem Ziel, den Vertrieb umzuorganisieren. Das Ergebnis ist ebenfalls schnell zu erfahren. Wenn dann doch einmal die Führungskraft telefonisch erreichbar ist, hört man die stereotype Aussage: „Oh, die nächsten Monate wird das nichts. Wir sind zur Zeit in einer Umstrukturierungsphase.“
2. Mitarbeiterbesprechungen, in denen die Mitarbeiter ihr Leid über die schwache Marktlage klagen. Ziel derartiger Besprechungen ist häufig der erwünschte Vorschuss-Scheck, der natürlich erst am Ende des Gespräches erwähnt wird. In diesem Falle fungiert die Führungskraft eher als Beichtvater und Zahlstelle denn als Führender. Beide Kategorien haben mit Kommunikation in führungstechnischer Hinsicht nichts zu tun. Mitarbeitergespräche sollten grundsätzlich zu einem Ziel führen, das dem Unternehmen zum Vorteil gereicht. Das ursprüngliche Ziel sollte dabei keineswegs aus den Augen verloren werden. Daher gilt es, grundsätzlich am Ende eines Gespräches die Frage zu stellen, ob dieses Gespräch dazu geeignet war, das Ziel besser oder schneller zu erreichen. Im Laufe der nächsten Themen werden wir allerdings noch näher auf diese Punkte eingehen, wenn es um die situative Menschenführung geht.

Kompetenz zur situativen Menschenführung

„Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, muss sich nicht wundern, wenn er in allen Dingen immer nur einen Nagel erkennt“.

Kaum eine andere Erkenntnis dürfte das Thema „Situative Menschenführung“ besser erläutern können. Dies gilt insbesondere für die Menschenführung im Finanzvertrieb.

Menschenführung ist so individuell, wie die einzelnen Menschen verschieden sind. Standard- oder gar Patentlösungen gibt es nicht.

Trotzdem gibt es natürlich Grundlagen, die jeder Menschenführer kennen und beherrschen muss. Die meisten Grundlagen werden heute auch in der Finanzberatungsbranche geschult. Allerdings hat es die Geschichte der Finanzberatungsbranche mit sich gebracht, dass die Grundlagen zumeist völlig anders ausgelegt wurden, als es der Realität dienlich ist.

Ein Beispiel gefällig? Geradezu als ehernes „Gesetz“ wird gebetsmühlenartig wiederholt, dass eine Führungskraft immer Vorbild sein muss und daher stets noch selbst verkaufen muss.

Diese Aussage stimmt und stimmt doch wieder nicht. Die Begründung ist allerdings komplexer als die lapidare o.g. Behauptung. Am einfachsten läßt es sich wohl am Beispiel des politischen Extremismus erklären, der – völlig egal, ob links oder rechts – von einfachen Behauptungen lebt.

Eine komplexe Demokratie hingegen erfordert ausgeprägtes Hintergrundwissen. Genauso verhält es sich mit der Aussage, dass eine Führungskraft stets Vorbild sein muss, was für sich genommen völlig korrekt ist.

Falsch ist hingegen die Interpretation, dass dies bedeuten soll, eine Führungskraft müsse ständig selbst verkaufen. Dies ist eine – auf die politische Ebene – übertragene extremistische Interpretation.

Richtig ist vielmehr, dass eine Vertriebsführungskraft Erfahrungen im Umgang mit Verkäufern haben muss und zudem über ausgeprägte Marktkenntnisse verfügen muss. Dafür muss man aber nicht zwingend als nebenberuflicher Starverkäufer tätig sein. Die Führungskraft hat den Vertrieb zu führen und

den Erfolg der Vertriebsmannschaft zu organisieren. Eigenverkauf hat demnach nichts mit dem Erfolg der Mitarbeiter zu tun.

Diese weitverbreitete Unkenntnis können Sie leicht entdecken, wenn Sie die Mitarbeiterverträge bekannter Finanzvertriebe lesen. Unter dem Thema Beförderungskriterien in Führungspositionen findet sich hier oft die Bedingung „Eigenumsatz“.

Richtig wäre vielmehr Folgendes: Je höher die Hierarchie-Stufe ist, desto mehr müssen die kommunikativen Fähigkeiten ausgeprägt sein, die wir hier zur Verdeutlichung als Führungskompetenz bezeichnen wollen.

Mit steigender Hierarchiestufe rückt die eigentliche Fachkompetenz – hier der Verkauf – immer weiter in den Hintergrund und die Führungskompetenz an Bedeutung gewinnt, was sich auch auf die Hauptaufgaben der jeweiligen Hierarchiestufe auswirkt.

So ist es sicherlich nicht die Hauptaufgabe des Geschäftsführers eines Finanzvertriebes, der beste Verkäufer seines Unternehmens zu sein, sondern vielmehr dafür zu sorgen, die produktspezifische oder ausbildungstechnische Ausrichtung des Unternehmens so zu gestalten, dass das Unternehmen auch zukünftig erfolgreich am Markt bestehen kann.

Dafür sind z.B. Gespräche mit Produktgebern oder Unternehmensberatern nötig, die ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten und Verhandlungsgeschick erfordern.

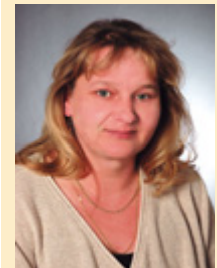
Eine Führungskraft des mittleren Managements wird ebenfalls kaum im Verkauf tätig sein, sondern sie hat z.B. dafür zu sorgen, dass die Effektivität und die Kompetenz ihrer Verkäufer gesteigert wird und dass die geplanten Ziele eingehalten werden. Ferner kann es die Aufgabe der Führungskraft sein, die Personalbeschaffung- und auswahl für ihren Bereich sicherzustellen.

Aus dieser kurzen Auflistung wird deutlich, dass das Aufgabenfeld von Führungskräften – und damit verbunden die Vorbildfunktion – recht differenziert betrachtet werden muss.

Info Die Aspekte Zeitpläne & ABC-Analyse werden in „Risiko & Vorsorge“, Ausgabe 2/09, behandelt.

Teil I behandelte die Themen **Controlling / Führungsaufgaben / Zielsetzung / Planung / Kunden-Termine. Er kann von Maklern per e-mail an info@bhm-marketing.de als pdf-Datei angefordert werden.**

Tutor-Consult



Britta Einfeldt, Geschäftsführerin Schwerpunkt Personalentwicklung britta.einfeldt@tutor-consult.de

Die Management-Serie von „Risiko & Vorsorge“ beruht auf Unterrichtsmaterial von Tutor-Consult, Neumünster. Neben klassischen Beratungsfeldern, insbesondere im betriebswirtschaftlichen Bereich, ist Tutor-Consult auf die umsatzorientierte Unterstützung von innovativen Geschäftsmodellen im Bereich der Finanzdienstleistung spezialisiert.

Zu nennen sind hier als Beispiele die erfolgreiche Einführung von Angestelltensystemen im Vertriebsaußendienst oder die Umsetzung der Honorarberatung für Finanzdienstleister.

Tutor-Consult steht zudem seit vielen Jahren für die Fortbildung zur Qualifizierung von Finanzdienstleistern auf Fachwirt-Ebene.

Der „Masterconsultant in Finance“ und die Vorbereitung auf die IHK-Sachkundeprüfung für Versicherungsvermittler sind ebenso bekannt, wie auch die speziellen Fortbildungsangebote im Bereich des Risikomanagements und der betrieblichen Altersversorgung.

Alle Fortbildungsangebote können in einem Bausteinprinzip auf Wunsch auch individuell zusammengestellt werden.

www.tutor-consult.de