

Rückkehr zum Vertrieb

Gefangen im Tagesgeschäft

Der Beginn selbständiger Agenturarbeit ist gekennzeichnet von Elan und Aktivität in der Gewinnung neuer Kunden, vom spannenden Auf- und Ausbau des eigenen Bestandes verbunden mit zunehmender Selbstsicherheit in allen Vertriebsfragen. Der Gründer probiert, testet verschiedene Wege der Akquisition, ist experimentierfreudig. Resultat dieser Erfolge ist ein wachsender Kundenbestand, der „Plan“ des Selbständigen scheint aufzugehen ...

So wächst und formt sich Schritt für Schritt das Unternehmen Agentur. Gleichzeitig steigt auch der Bedarf, die eigenen Kunden zu betreuen. Nach einigen Jahren ertappt sich der

Unternehmer dabei, statt der aktiven Kundenarbeit zur Existenzgründung nunmehr statt dessen rein reaktive Kundenbetreuung in unterschiedlichsten Situationen zu leisten.

Als i-Tüpfelchen der Selbsterkenntnis bemerkt der Unternehmer obendrein, dass all die diversen Vertriebsansätze, die bei den Schadensregulierungen, Adressumstellungen oder auch Vertragsveränderungen möglich gewesen wären, im Stress gar nicht mehr wahrgenommen werden.

Der schleichende Weg vom aktiven Vertrieb zum reaktiven Verwalten ist vollzogen!



Empfehlung

Prüfen Sie beispielhaft in den ersten Wochen 2007 für Ihre Agentur die prozentualen Anteile der fünf Bereiche!

Aufgabenentwicklung im Agenturwachstum

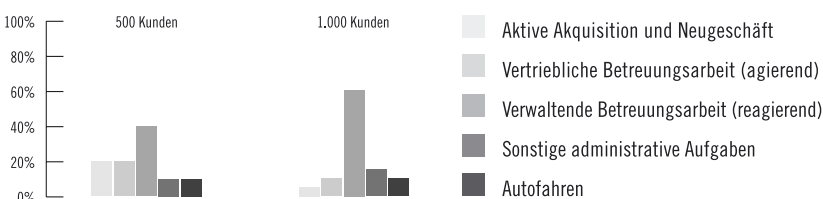
In der Betrachtung einer Agentur von außen verschiebt sich Schritt für Schritt auch die Zeit, die der Selbständige für einzelne Bereiche verwendet. Bei vielen Agenturen ist eine ähnliche Entwicklung erkennbar.

Die nachfolgende Aufstellung gibt den – im Rahmen verschiedenster Beratungen – erkenn-

baren Durchschnitt unstrukturierter, intuitiv geführter Agenturen wieder.

Als Basisgröße für die folgenden zwei Stufen liegen Agenturen mit 500 sowie mit 1.000 Kunden zugrunde. Weitere Bestandsdetails seien hier außen vor.

Zeitanteil des Inhabers	500 Kunden	1.000 Kunden
1. Aktive Akquisition und Neugeschäft	20%	5%
2. Vertriebliche Betreuungsarbeit (agierend)	20%	10%
3. Verwaltende Betreuungsarbeit (reagierend)	40%	60%
4. Sonstige administrative Aufgaben	10%	15%
5. Autofahren	10%	10%



Der Selbständige, der diese Verschiebung – die sich verständlicherweise aus wachsenden Beständen und der damit verbundenen Arbeit ergibt – ignoriert, geht sehenden Auges in den Agentur-Stillstand. Derjenige, der den Blick dafür schärft und aktiv nach Lösungen sucht, wird die nächsten, spannenden und unternehmerisch ertragreichen Schritte gehen.

Während bei 500 Kunden im Schnitt ca. 40% Vertriebszeit zu messen ist, sind es bei 1.000 Kunden nur noch 15%. Letztlich bieten beide Werte enormes Entwicklungspotenzial. Um so wichtiger ist es, die eigene Organisation inklusive aller Abläufe im Sinne Chancennutzung und Vertriebs Erfolg auf solide Füße zu stellen.

Der Versuch einer Lösung

Früher oder später erkennt der Selbständige, dass hier ein gravierendes Problem nach Lösung ruft. Vergleichen wir die Unternehmensentwicklung mit dem Aufwachsen eines Kindes, ist die Unternehmenskindheit exakt dann beendet, wenn der Selbständige bemerkt, dass es so nicht weitergeht. Entlastung muss her! Der Selbständige möchte, dass all die Dinge, die ihn von der (erlösbringenden) Arbeit nur abhalten, künftig ein anderer macht. „Rücken freihalten“ ist eine häufig gebrauchte Formulierung.

So wird zumeist ohne Aufgaben- und Verantwortungsprofil jemand gesucht, mitunter aus der Bekanntschaft oder dem unmittelbaren

Umfeld, der ohnehin eine Arbeit brauchte. Da der Selbständige nicht im Detail wusste, welche Aufgaben die erste Mitarbeiterin mit welchen Detailzielen eigentlich erfüllen sollte, waren für die Auswahl nicht bestimmte Schlüsselqualifikationen (Welche auch?) sondern statt dessen eher die Sympathie entscheidend.

Und tatsächlich – die Mitarbeiterin nimmt Arbeit ab! Unklar bleibt jedoch, ob sich die Investition in Innendienst tatsächlich rechnet. Die Mitarbeiterin ist eher ein Überlaufventil für die Aufgaben, die der Selbständige nicht mag oder aber nicht schafft. So rechnet sich die Entscheidung dann irgendwie doch, wie genau bleibt dauerhaft im Nebel ...



*„Unternehmensführung ist nicht die Beschäftigung mit Gegenwartsproblemen, sondern die Gestaltung der Zukunft.“
(Daniel Goeudevert)*

Ist das Problem wirklich gelöst?

Latente Unzufriedenheit bleibt bei der Zusammenarbeit mit der eigenen Mitarbeiterin dauerhaft erhalten. Schließlich holt der Agenturleiter selbst im Vertrieb alle Eisen aus dem Feuer, während der Innendienst warm und zufrieden im Büro sitzt und anrufende Kunden auf gelben Post-It-Zetteln notiert, damit der Chef – zurück im Büro – auch zurückrufen kann.

Die Entscheidung pro Personal hat dem Selbständigen erste, kleinere Probleme gelöst. Dennoch „hängen“ die Kunden nur an ihm,

alles dreht sich um ihn, nur er kann die Dinge letztlich lösen. Und irgendwie ist das auch eigene Bestätigung! So schwankt der Unternehmer zwischen steter Gestresstheit und zugleich Zufriedenheit über das Erreichte.

Aus den Seminar- und Beratungserfahrungen unseres Instituts gibt es mindestens drei notwendige Schritte, welche wiederum ganz eng zusammengehören. Nur wenn diese Schritte – konsequent umgesetzt – gegangen werden, ist tatsächliche Entwicklung spürbar.

Schritt 1: Organigramm erstellen

Der erste Schritt ist die schriftliche Antwort auf die Frage: Was machen wir überhaupt in unserem Unternehmen Agentur? Diese Frage klingt etwas unsinnig, schließlich weiß man das. Es geht hier aber um die Details. Daher etwas klarer formuliert:

Welche Aufgaben in der Agentur fallen tatsächlich an? In welcher Reihenfolge? Es geht um alle Bereiche der Agenturarbeit. Ein Segment ist der gesamte Akquisitionsprozess, ein weiteres die laufende, reaktive sowie aktive Kundenbetreuung, ein nächstes alle Aufgaben der internen Verwaltung, der Buchhaltung oder auch das laufende Regionalmarketing usw. Erst muss eindeutig klar sein, welche Aufgaben im Detail zu tun sind. Dieses Organigramm aller Aufgaben ist auf jeden Fall schriftlich zu erstellen.

Im Organigramm empfiehlt sich, neben die Aufgaben, die nacheinander anfallen, zu notieren, wer diese momentan übernimmt oder in der Erledigung irgendwie „mitmischt“. Am besten werden jeweils neben die Aufgaben die Namens Kürzel geschrieben. Für den Unternehmer könnte sich ergeben, dass er bei den meisten (Oder allen, er ist ja Chef!) anteilig dabei ist. Das ist zugleich Indiz dafür, bislang (Warum auch immer?) nicht konsequent Aufgaben abgegeben zu haben. Eventuell waren die Mitarbeiter noch nicht so weit.

Vielleicht wurden sie vom Chef auch nicht für die anstehenden Aufgaben entwickelt. Oder aber der Inhaber hatte einfach Bedenken oder Ängste (Kontrollverlust) bei der Abgabe, insbesondere (unvermeidbare) Fehler schreckten ihn ab.

Für eine beispielhafte Agentur Martin Weber und die eigene Mitarbeiterin Jasmin Körner könnte im Segment Akquisition und Verkauf (als Beispiel eines Agenturbereichs) die

nachfolgende Abfolge entstehen, welche sich aus den derzeitigen sowie künftig angestrebten Aufgaben zusammensetzt.

Organigramm im Teilbereich Akquisition und Verkauf

Aufgabe	„Beteiligte“ zur Zeit	Ziel Ende 2007	Entwicklungsschritte
Terminierung bei Bestandskunden	MW	JK	Teilnahme Lehrgang Vertriebsassistenz (IR)
Terminierung bei Neukunden	MW	MW	-
Laufende Pflege des Terminbuchs	MW, JK	JK	Tages-Workshop mit MW (Absprache)
Erstgespräch zur Bedarfsanalyse	MW	MW	-
Vorbereitung der Verkaufsunterlagen	MW	JK	gemeinsam in Workshop Agenturstandards entwickeln *
Beratungs- und Verkaufsgespräch	MW	MW	-
Nachbereitung der Antragsunterlagen	MW, JK	JK	gemeinsam in Workshop Agenturstandards entwickeln *
Besondere After-Sales-Betreuung	-	MW, JK	gemeinsam in Workshop Agenturstandards entwickeln *
Wiedervorlage im Agentursystem	-	JK	gemeinsam in Workshop Agenturstandards entwickeln *
Neuterminierung nach Wiedervorlage	-	JK	gemeinsam in Workshop Agenturstandards entwickeln *

* Hierfür empfiehlt sich entweder ein gemeinsamer interner Workshop oder auch ein extern begleiteter Planungs-Workshop.

Letzterer hat den Vorteil einer neutralen, impulsgebenden sowie motivierenden Moderation.

Erfahrungen des Institut Ritter

Wir haben in Agenturberatungen und Planungs-Workshops dieser Art die Erfahrung gemacht, dass nach einer (überaus wichtigen!) motivierenden Einleitung alle Mitarbeiter hoch engagiert und interessiert bei der Sache sind. Selbst bei einem Mitarbeiter ist dieses Vorgehen zu empfehlen.

Die Mitarbeiter beginnen in – mitunter für den Inhaber – ungeahnter Form mitzudenken und Ideen zu entwickeln. Eine derartige Beteiligung schafft Engagement und Motivation, die gemeinsame Agentur wird zusammen voran gebracht. So werden eigen kreierte Vorgehensweisen viel aktiver umgesetzt als vom Chef diktierte.



Empfehlung

Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter aktiv in die Erarbeitung der Organigramme Ihrer Agentur ein! So wird die Bedeutung einzelner Aufgaben allen Beteiligten vergegenwärtigt.



„Chef ist nicht der, der etwas tut, sondern der das Verlangen weckt, etwas zu tun.“
(Edgar Pisani)



Information für Ihre Kunden

... Leistungsstärke und Qualität erfordern 100%-ige Aktualität. Alle Mitarbeiter unserer Agentur sind für unsere Kunden am Montag und Dienstag dieser Woche zur Weiterbildung. Bitte kontaktieren Sie in dringenden Fällen ... (eventuell Agenturkollegen benennen) ... Wir freuen uns, am ... wieder für Sie da zu sein!

Wir empfehlen zudem einen Planungs-Workshop nicht in der Agentur zu realisieren. Hier ist die Ablenkung von operativen Aufgaben viel zu groß, erst die Distanz zum Alltag schafft Raum für Entwicklung. So wie ein großes Gemälde besser mit Abstand betrachtet werden sollte oder der bestmögliche Überblick über das Feld

der Tour de France nur aus dem Hubschrauber möglich ist, sollte die gesamte Mannschaft einer Agentur zum Planen einfach raus.

Ein freundlicher Text auf Band (siehe Randnotiz) sowie eine nette Information am Agenturbüro informieren Ihre Kunden.

Schritt 2: Entwicklungsschritte der Mitarbeiter planen

Erfolgsvoraussetzung in der Umsetzung eines Organigramms ist die komplette Abgabe der Verantwortung für eine Aufgabe. Verabschieden von Teilbereichen der Agentur ist ein wichtiger Teil unternehmerischer Entwicklung.

Alternativ akzeptiert die Mitarbeiterin stillschweigend die angestrebte (aus Ihrer Sicht unmögliche) Veränderung und hofft, dass der Unternehmer in bewährter Inkonsequenz irgendwann die eigenen Vorhaben vergisst.

Allerdings reicht es nicht aus, zu sagen „Das machen künftig Sie!“ Abgesehen davon, dass die motivierende Wirkung einer solchen Aussage begrenzt ist, bringt es den Unternehmer keinen Schritt voran, wenn die Mitarbeiterin sich innerlich wehrt, der Aufgabe nicht gewachsen ist oder sonstige Gründe dagegen sprechen. So muss der Unternehmer aktiv hinterfragen, welche Unterstützung er für die Mitarbeiterin leisten kann.

Ideal ist, in dem Organigramm (im Beispiel rechte Spalte) oder separat zu vereinbaren, welche Entwicklungsmaßnahmen geplant werden, um den Aufgaben gerecht zu werden. Zu jeder Maßnahme gehört zudem ein fester Termin, an dem das Vorhaben spätestens realisiert ist.



Beispiel im Login-Bereich

Beispielhafte Detailziele finden Sie unter www.institutritter.de in unserem Login-Bereich in der Rubrik Personal im Beitrag „Entwickeln Sie Ihre Vertriebsassistenten!“. Erarbeiten Sie mit diesen Impulsen Ihr ganz persönliches Aufgaben- und Zielprofil!

Schritt 3: Detailziele der Mitarbeiter bestimmen

Hat der Unternehmer gemeinsam mit seinen Mitarbeitern ein Organigramm für alle Aufgaben erarbeitet und ist für die Aufgaben einer Mitarbeiterin vereinbart, welche Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden, geht es an den harten Kern. An welchen Detailzielen pro Aufgabe wird gemessen, ob die Mitarbeiterin im Zielkorridor liegt?

gemeinsam zu testen. Ein Beispiel ist die stete Terminierung bei anrufenden Kunden einer bestimmten Kundenklasse.

Wird dieser letzte Schritt nach dem Motto „Wir schauen erst mal, was geht ...“ umgangen, ist der Misserfolg für alle „unge liebten“ Aufgaben fast sicher vorprogrammiert. Dann geht zumeist nur sehr wenig. Ablenkung in der Agentur gibt es schließlich genug!

Sind die Detailziele für alle zu übertragenden Aufgaben definiert, ist noch der Controlling-Turnus zu bestimmen. In welchem Abstand wollen Sie die Zielerreichung besprechen, um wirkliche Veränderung zu bewirken. Nach unseren Erfahrungen empfiehlt sich zur Steuerung und Unterstützung ein anfangs wöchentlicher Rhythmus. Beginnt Routine in den neuen Aufgaben zu entstehen, ist eine Weitung der Abstände denkbar. Wichtig ist letztlich, dass der Unternehmer permanent dran bleibt. Schleichen sich wieder erste Nachlässigkeiten ein, muss dies zeitnah – im Sinne von sofort – besprochen werden.

So ist beispielhaft für die Aufgabe „Terminierung im Bestand“ zu vereinbaren, wie viel Termine pro Kalenderwoche von der Mitarbeiterin zu vereinbaren sind. Gleichzeitig sind (Wie kann Unterstützung erfolgen?) denkbare Wege zu erarbeiten und eventuell

Auch wenn eine Vorgehensweise in diesen drei Schritten schlüssig ist, bleiben am Ende gegebenenfalls dennoch zwei Fragen.

Frage 1: Warum nochmal ein Organigramm?

Es stellt sich nach Durcharbeiten dieses Beitrags eventuell rückblickend die erste Frage: Warum nicht gleich Aufgaben und Ziele bestimmen? Wozu ein Organigramm aller Aufgaben, die ohnehin jeder (irgendwie) kennt. Schließlich verursacht das etwas Aufwand. Die Erstellung ohne Organigramm ist um einiges einfacher.

Problematisch ist jedoch, dass dann eine eindeutige Zuordnung nach dem Motto „Das ist künftig allein Ihre Aufgabe“ zumeist fehlt. Zudem ist die Gesamteinordnung eigener Aufgabenbereiche in den gesamten Agenturprozess und damit auch deren Bedeutung erst mit einem Organigramm wirklich deutlich.

Für den Unternehmer ist wichtig, Aufgaben tatsächlich und konsequent abzugeben. Im

schlechtesten Fall definiert der Agenturleiter abzugebende Aufgaben im eigenen Ablauf (z.B. Terminierung aus dem Bestand heraus mit Komplettauslastung von vier Terminen an jedem Donnerstag), merkt dann Mittwochabend, dass es leider doch nichts mit Terminen wurde und füllt sich den Kalender schnell noch selbst. Für die Mitarbeiterin ist die Sache dann klar. Für sie steht die Erkenntnis, keine Termine macht auch nichts, der Chef kann ohnehin hervorragend selbst terminieren!

Deutlich besser ist es, diesen – jetzt ohne Termine freien – Donnerstag aktiv für die Entwicklung der eigenen Mitarbeiterin zu verwenden. Woran lag es? Wie kann ich Sie unterstützen? Welche Hilfsinstrumente brauchen Sie? Erst so wird die Bedeutung deutlich und letztlich Erfolg möglich.

Frage 2: Wirklich Rückkehr zum Vertrieb?

Die zweite Frage ist ganz einfach: Warum soll gerade so die Trendwende „Rückkehr zum Vertrieb“ erfolgen?

Der Unternehmer steckt ganz oft in allen Aufgaben der Agentur drin, alles geht scheinbar über seinen Tisch, ohne ihn geht wenig. Der steigende Kundenbestand verursacht eine immer problematischere Organisation, der Hamster im Rad (der überall mitmischt) kann nur schneller laufen.

Ab einem bestimmten Punkt geht's für den Normal-Hamster aber nicht schneller. An diesem Punkt muss die gesamte Organisation neu durchdacht werden und der Unternehmer muss beginnen, sich aus ganzen Aufgabenbereichen heraus zu halten, ohne aber die Qualität aus dem Auge zu verlieren.

Jetzt steht die Entscheidung an, die eigenen Mitarbeiter wirklich 100%-ig und verantwortlich einzubinden, Fehler zuzulassen und (auch an manchem Fehler) die eigene Mannschaft weiter zu entwickeln. Dies gilt selbst dann, wenn der Agenturleiter nur (?) eine Mitarbeiterin hat. Jedes Unternehmen hat seine

Startphase, um so besser, wenn sie gleich gelingt! Genauso bedeutsam sind die beschriebenen Schritte, wenn bereits deutlich mehr Mitarbeiter in der eigenen Agentur agieren.

Erst wenn der Unternehmer die Entscheidung zu klaren Strukturen, Verantwortlichkeiten und notwendiger Personalentwicklung getroffen hat, beginnt er sein Unternehmen – auch neben seiner Person – mit Kompetenz und Leben zu erfüllen. Erst mit dieser Entscheidung, so zeigen es zahlreiche Beispiele unserer Entwicklungsbegleitungen, kommt der Selbständige zurück zu alter vertrieblicher Stärke. Erst wer es schafft, die vielfältigen Aufgaben hervorragender Kundenbetreuung in einem strukturierten auf Vertrieb ausgerichteten System zu realisieren, kann sich den Tätigkeiten widmen, die steigende Erlöse schaffen.

Nutzen Sie die Möglichkeiten, die Ihnen Ihr Unternehmen bietet! Wir würden uns sehr freuen, Sie in 2007 mit Unternehmer-Ass sowie in Seminaren, Workshops und Beratungen aktiv begleiten zu dürfen!



*„Die meiste Zeit geht dadurch verloren, dass man nicht zu Ende denkt.“
(Alfred Herrhausen)*



Autor: Steffen Ritter
Geschäftsführer Institut Ritter