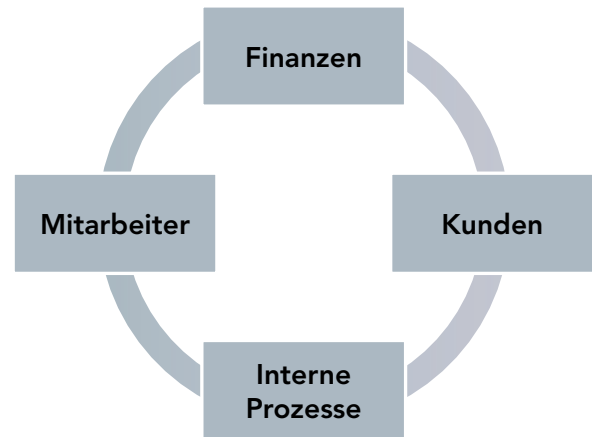


# Die besten Unternehmen bekommen die besten Mitarbeiter

Die besten Unternehmen sind nicht immer die größten oder die mit den meisten Mitarbeitern oder diejenigen mit dem meisten Umsatz oder den meisten Kunden. Die besten Unternehmen sind auch nicht die mit der besten Kundenorientierung oder mit den besten Produkten. Die besten Unternehmen in einer Branche oder in einem Branchensegment sind die Unternehmen, die es verstehen, die vier Bereiche (Finanzen, Kunden, interne Prozesse und die Mitarbeiter) der Balance Score Card in Balance zu bringen.



Der Controlling Experte Prof. Dr. Ronald Gleich von der EBS beschreibt den Zusammenhang von Controlling als Führungsinstrument so „Das große Thema des Controllers ist die Planung, das große Thema des Managers ist das Entscheiden“. Dr. Nauendorf, Experte für Total Quality Management und Leiter des Lehrstuhls Personal- und Organisationsentwicklung der STEINBEIS BUSINESS ACADEMY an der Steinbeis Hochschule Berlin schreibt zum Thema Handlungskompetenz, dass die Arbeitsplatzanforderungen sich aus fachorientierten Anforderungen und aus persönlichkeitsorientierten Anforderungen zusammensetzen.

**Vertriebscontrolling muss also helfen, bessere Entscheidungen zu treffen.**

Was ein gutes Vertriebscontrolling in Verbindung mit der Entwicklung von persönlichkeitsorientierten Kompetenzen leisten kann, beschreibt das in diesem Artikel beschriebene Beispiel aus der Praxis. Die Vertriebe klagen

über einen Umsatzrückgang und die immer längeren Stornohaftungszeiten. Es gibt auch hier nur eine Antwort von Dr. Nauendorf: Qualität als Vertrauensmanagement. Dr. Nauendorf beschreibt noch ein weiteres Thema in seinem Buch „Total Quality Management als Vertrauensmanagement“.

Das Thema ist die Ungewissheitstoleranz bzw. die Ungewissheitsintoleranz. Finanzvermittler mit einer hohen Ungewissheitstoleranz reagieren anders auf die Anforderungen am Markt als ungewissheitsintolerante Finanzvermittler. Nachfolgende Tabelle soll die Unterschiede aufzeigen.

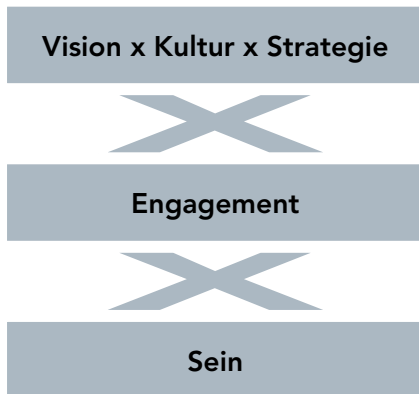
Vergleich zwischen ungewissheitstolerante und ungewissheitsintolerante Finanzvermittler	
Ungewissheitstolerante Finanzvermittler	Ungewissheitsintolerante Finanzvermittler
Sie haben ein Bedürfnis nach Wissen und Verstehen	Sie versuchen die momentane Klarheit über sich selbst und ihre Umwelt durch Vermeidung zusätzlicher Informationsaufnahme aufrechtzuerhalten
Sie arbeiten prozessorientiert	Sie arbeiten ergebnisorientiert
Sie orientieren sich an Meinungen von Minderheiten	Sie orientieren sich an Meinungen von Mehrheiten
Sie orientieren sich an zukünftigen Zuständen	Sie orientieren sich überwiegend an vergangenen oder gegenwärtigen Zuständen
Sie sind „open minded persons“	Sie sind „closed-minded persons“
Sie reagieren unter Belastung differenziert auf Informationen	Sie lassen sich über periphere Verarbeitungswege in ihrer Meinungsbildung und Entscheidungsfindung beeinflussen

Quelle: Nauendorf, Wolfgang, Total Quality Management als Vertrauensmanagement, 2004, Seite 156 und 157

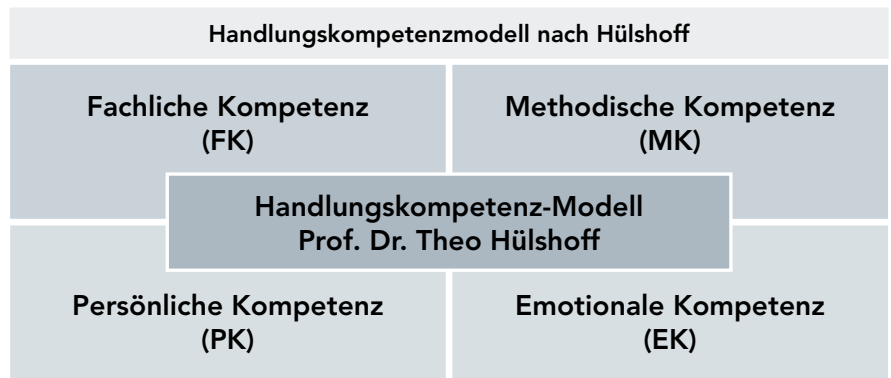
Zusammengefasst bedeutet das: Die Anforderungen an die Finanzvermittler der Zukunft erfordern tendenziell eher ungewissheitstolerante Finanzvermittler. Vertriebe, die sich auf diese zukunftsfähigen Finanzvermittler einstellen wollen, müssen sich demnach so aufstellen, dass sie sich als Service-dienstleister verstehen. Nicht Motivation im Stil der 80er Jahre ist in Zukunft angesagt, sondern regelmäßige, fundierte Informationen und Lösungen, die mit den Finanzvermittlern gemeinsam erarbeitet werden.

**Die Fort- und Weiterbildungs-investitionen werden in vielen Unternehmen als Kostenfaktoren bewertet.**

Richtiger wäre es, diese Aufwände an Zeit und Kapital als Investition in das Humankapital zu betrachten. Der Experte des Human Capital Managements Jac Fitz-enz schreibt in seinem Buch Renditefaktor Personal auf Seite 274: „Was ein Unternehmen ist, hat Vorrang vor dem, was es macht.“ Seine Formel für das Sein lautet: Sein = Vision x Kultur x Strategie x Engagement.



Wenn es also Teil der Vision ist, langfristig in dieser Branche erfolgreich zu sein, dann braucht es eine Kultur der hohen Ungewissheitstoleranz oder – anders gesagt, Finanzvermittler, die mit den Anforderungen der Zukunft umgehen können. Weiterbildungsmaßnahmen sollen helfen, die notwendige Handlungskompetenz zu entwickeln. Die Handlungskompetenz beschreibt vier wichtige Bereiche: Fachkompetenz, Methodenkompetenz, emotionale Kompetenz und die Persönlichkeitskompetenz.



Quelle: Escola GmbH

**Ein Mitarbeiter, der die Möglichkeiten seiner persönlichen und fachlichen Entwicklung im und für das Unternehmen nutzt, ist wünschenswert für jedes Unternehmen.**

Dies setzt allerdings eine Kultur des internen Wachstums und damit meist ein Umdenken voraus. Die besten Rekrutierer sind zufriedene Mitarbeiter. Gründe für eine hohe Erfolgsquote bei Mitarbeitergewinnung durch Empfehlung der Mitarbeiter sind:

- Der Mitarbeiter kennt die Anforderungen und trifft subtil schon eine gute Vorauswahl von fachlich in Frage kommender Personen
- Aktiv werden nur Personen angesprochen, mit denen man selbst gern zusammenarbeiten will – das fördert später das positive Arbeitsklima
- Bestehende Bekanntschaft sorgt für Vertrauen und Offenheit zu neuen beruflichen Möglichkeiten – das

- stärkt die Veränderungsbereitschaft
- Ein Mitarbeiter will weder die Führungskraft noch seinen Bekannten enttäuschen, Empfehlung deshalb nur bei hoher Relevanz
- Falls organisatorisch möglich, unterstützt der Mitarbeiter von sich aus die Einarbeitungsphase und beschleunigt damit die Integration.

**Eine Unternehmenskultur des Miteinanders ist Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitarbeitergewinnung durch die Empfehlung eines zufriedenen Mitarbeiters.**

In einem Qualitätsvertrieb mit Finanzprofis ist eine Zwischenprovision für den Empfehlenden, nach Vorbild der Strukturvertriebe der 80er Jahre, nicht mehr umsetzbar. Die Finanzberatung der Zukunft erfordert Berater mit Niveau und mit Sachverstand, so wie ein typischer Freiberufler mit akademischem Hintergrund, ein Rechtsanwalt, ein Steuerberater oder ein Architekt.

Kompetenzanforderungsprofil im Vergleich: Finanzvermittler und Finanzvertrieb		
Kompetenz	Finanzvermittler sollten haben...	Finanzvertrieb sollte bieten...
Fachliche Kompetenz	Produktwissen, Rechts-wissen, Angebotsgestaltung	Regelmäßige Informationen, IT-Lösungen, Rechts-beistand
Methodenkompetenz	Kontaktieren, Informieren, Beraten, Verkaufen	Professionelles CRM, Bera-tungssoftware, Trainings
Emotionale Kompetenz	Umgang mit Widerstand und Konflikten in Beziehungen	Coaching und Persönlich-keitsentwicklung
Persönliche Kompetenz	Umgang mit Misserfolg, Durchhaltevermögen, Ungewissheitstoleranz bzw. -intoleranz	Einbindung in die Unter-nnehmensentwicklung durch moderne Lernformate wie Zukunftswerkstatt und Mentorenprogramme

Quelle: Escola GmbH

Eine solche Unternehmenskultur zu entwickeln ist keine Aktion von 6 oder 12 Monaten, eher von 6 bis 12 Jahren. Wer also den Anschluss nicht verpassen will, braucht externe Unterstützung von Beratern oder sucht eine Kooperation mit Unternehmen, die schon weiter sind. Beispiele hierfür sind die Kooperation der beiden fränkischen Unternehmen BSC aus Kronach und die Profinanz aus Hammelburg und die Kooperationen zwischen einzelnen Maklern, die sich immer mehr gegenseitig unterstützen in Organisationen wie der **vfm-Gruppe in Frankfurt.**

**Ohne die Transparenz durch Controlling ist die Rentabilität der Investition in Entwicklungsprogramme für die Finanzvermittler nicht gewährt.**

Diese Auswertung zeigt eindrücklich, dass ein gutes Vertriebscontrolling zu enormen Effizienzsteigerungen führen kann. Zur Berechnung des ROI kann nur gesagt werden, dass solche Weiterbildungsmaßnahmen für die Vertriebe ganz ohne Kosten durchgeführt werden können, wenn die Teilnehmer die Teilnehmergebühren von ca. 1.800 Euro netto selbst tragen. Bei 11 % weniger Zeiteinsatz 20 % mehr Umsatz führt zu einem plus beim Umsatz pro Stunde von 35 %. Die eingesparten Stunden beim Kunden können in die persönliche Entwicklung investiert werden. In diesem Praxisbeispiel hatten die Teil-

IW-Kennzahlen, Auswertung Erfolgsprogramm 2014				
	2013	2014		Veränderung in %
Anzahl Erstgespräche	34	41	Termine	+ 19 %
Anzahl Bestandskundentermine	183	172	Termine	- 6 %
Stunden pro Neukunde	13,5	16,4	Stunden	+ 22 %
Stunden pro Bestandskunde	6,4	4,5	Stunden	- 30 %
Provisionsumsatz pro Neukunde	1.419,50	1.883,50	Euro	+ 33 %
Umsatz pro Bestandskunde	293,75	264,38	Euro	- 10 %
Gesamtstunden mit Kunden	1.630	1.446	Stunden	- 11 %
Gesamtprovision	102.019	122.697	Euro	+ 20 %
Euro pro Stunde	63	85	Euro	+ 35 %

Quelle: Escola GmbH

nehmer in 10 Monaten 10 Seminartage á 8 Stunden (80 Std.) und 2 Stunden pro Monat (24 Std.) für die Erfassung der Zeitstunden. Zusammen wurden von den 184 ersparten Stunden aufgrund des effizienteren Arbeitsstils 104 Stunden in die Entwicklungsmaßnahme investiert.

**Nicht mehr Promille oder mehr Prozente Provision können eine Lösung sein, sondern mehr Potenzialnutzung.**

Der Potenzialnutzungsgrad eines Finanzvertriebes zeigt auf, welche Maßnahmen mit welcher Investition durch-

geführt werden können. Oft denken Vertriebe zu kurzfristig. Sie denken, wenn sie mehr Mitarbeiter haben, machen sie mehr Umsatz. Oft ist es jedoch anders, mehr Mitarbeiter machen mehr Arbeit und oft geht die Aufmerksamkeit von den bestehenden Mitarbeitern weg zu den neuen Mitarbeitern. Es entsteht kein wirkliches Wachstum, die Mitarbeiterfluktuation kostet viel Energie und es entsteht keine Unternehmenskultur, in der organisationales Vertrauen wachsen kann. Aber genau dieses Vertrauen ist notwendig, damit das Unternehmen die Zukunft meistern kann.

**Wer Mitarbeiter möchte, die nicht nach höheren Provisionen rufen, sondern sich aktiv in die Entwicklung des Unternehmens einbringen, sollte Folgendes tun:**

1. Das Unternehmen technisch wie psychologisch konsequent auf die Zukunft ausrichten und sich vom Motivationsvertrieb zum Qualitätsvertrieb weiterentwickeln.
2. Eine Seins-Kultur nach Fitz-enz entwickeln, in der alle vier Handlungskompetenzen nach Hülshoff Raum bekommen.
3. Konsequent in das interne Wachstum investieren durch Qualifizierungsmaßnahmen, die gleichermaßen ungewissheitstolerante sowie ungewissheitsintolerante Mitarbeiter berücksichtigt.

Carlos Salgado  
Escola GmbH

