Rohrauer

Auffahrt zum Erfolg: Anker-Vorstand **Gerhard Jeidler** (li.) hat 60.000 € investiert, um gemeinsam mit Personalentwickler **Ronald Thoma** die Verkaufszahlen kräftig zu pushen

MOTIVATION Wie ein Wettbewerb den müden Vertrieb der Anker-Versicherung wieder in Schwung gebracht hat

Team-Bewerb für Einzelkämpfer

Die Spitzenleute werden mit Prämien belohnt, die Schwachen bekommen Druck. Aber wie motiviert man die Mitarbeiter, die irgendwo dazwischen stehen?

Die Situation ist vielen Unternehmern und Managern vertraut: Der Verkauf der eigenen Produkte liegt im Branchenschnitt – nicht überragend, aber auch kein Drama. Die Aussendienst-Mitarbeiter arbeiten brav, das heisst, sie spiegeln das Zwiebel-Modell wider: An der Spitze bringen die Top-Leute sehr gute Verkaufszahlen. Das untere Viertel müht sich mit wenig bis gar keinem Erfolg, der zahlenmässig starke Mittelbau spult sein Programm routiniert ab, mal mehr, mal weniger engagiert.

Vor einer solchen Situation stand vor einem Jahr auch Gerhard Jeidler, Vertriebsvorstand der Anker-Versicherung – und wollte sich damit nicht abfinden. Gemeinsam mit der Wiener Personalentwicklungsgesellschaft Argo und dessen Geschäftsführer Ronald Thoma hat er ein Projekt gestartet, um neues Leben in die Vertriebsmannschaft zu bringen – mit beachtlichem Erfolg, aber auch einigen Hindernissen und Problemen.

1. Ausgangslage

Die Anker-Versicherung hat 280 angestellte Aussendienst-Mitarbeiter – sehr erfolgreiche, weniger erfolgreiche, die meisten irgendwo dazwischen. An Instrumenten zur Leistungsmessung fehlt es nicht: Zahl der Kundenbesuche, abgeschlossene Verträge, Neu-Geschäft, Netto-Expansion – bei kaum einer Berufsgruppe liegen die Ergebnisse so transparent auf dem Tisch wie bei Verkäufern im Aussendienst. An diesen Ergebnissen orientieren sich auch Prämien und Boni – womit das Thema „Motivation durch leistungsbezogene Bezahlung" abgehakt ist.

Doch die genaue Betrachtung der Zahlen machte Vertriebschef Jeidler nachdenklich: Die meisten Anker-Aussendienstler liegen bei den Abschlüssen 40 bis 50 Prozent unten den Werten der Top-Verkäufer. „Hier liegt enormes Steigerungspotenzial für Umsatzzuwächse", sagt Jeidler, „also haben wir Impulse gesucht, um vor allem die Mitarbeiter im mittleren Bereich in Schwung zu bringen."

2. Das Projekt

Der Ansatz von Argo-Chef Ronald Thoma: Ein Verkaufswettbewerb über ein halbes Jahr, bei dem die vier Regionen gegeneinander antreten. Die an sich nicht besonders originelle Idee wurde von den Wiener Personalentwicklern mit einigen Extras aufgeladen. „Dass Prämien gezahlt, Ziele vorgegeben und die Konkurrenz geschürt wird, ist bei Finanzdienstleistern ohnehin üblich", sagt Thoma, „also haben wir an dieses System angeknüpft: Bonus ja, aber für die Gruppe; Prämierung ja, aber auch für die Letzten; Ziele ja, aber selbst gesteckt."

Das Projekt, die Regionen als Gruppen gegeneinander antreten zu lassen, präsentierte Thoma bei einem zweitägigen Workshop – und erntete zunächst Skepsis. Viele der 57 für das Programm ausgewählten Mitarbeiter empfanden das Ganze eher als Strafaktion. Zudem hatten die auf Einzelkampf gedrillten Aussendienst-Mitarbeiter wenig Freude mit dem Gruppengedanken.

Als Eisbrecher fungierten Vorstand Jeidler – und ein Seil. Jeidler machte deutlich, dass in das Projekt auch die Führungskräfte einbezogen sind – und schaffte damit den Durchbruch bei der Akzeptanz. Jeidler: „Oft beschränken sich Führungskräfte darauf, alle anderen auf Seminare zu schicken – und sich selber auszunehmen."

Das Seil gehörte zu der Übung „Platz ist in der kleinsten Hütte". Bei der müssen sich alle Team-Mitglieder auf möglichst engem Raum zusammendrängen. Der benötigte Platz wird mit einem Seil markiert und damit sichtbar – Durchbruch für das Gruppengefühl. „An diesen zwei Tagen haben wir 70 Prozent der Mitarbeiter für uns gewonnen", sagt Thoma, „mehr ist kaum zu erreichen."

Erst einmal angeschoben, entwickelte das Projekt schnell eine Eigendynamik. Die vier konkurrierenden Gruppen legten sich mächtig ins Zeug, um die selbst definierten Ziele – eine Steigerung bei den Vertragsabschlüssen zwischen 25 und 35 Prozent – zu erreichen.

Begleitet wurde der Wettbewerb durch Seminare über soziale Kompetenz und Gesprächsführung, Selbstmotivation und Verkaufstechnik. Auch für die Führungskräfte gab es spezielle Workshops. Insgesamt war jeder Teilnehmer rund eine Woche auf Seminar. Kosten des Projektes insgesamt: Rund 60.000 €.

3. Das Ergebnis

Bei einem Abschlussevent wurden die Ergebnisse präsentiert: Die beiden besten Teams konnten die Zahl der Vertragsabschlüsse in dem halben Jahr fast verdoppeln, nur ein Team hat das selbst gesteckte Ziel knapp verfehlt. Die Sieger investieren ihre Prämie von 5000 € in zwei gemeinsame Skitage in Südtirol, die Verlierer müssen den Trostpreis von 1000 € für einen selbst gewählten karitativen Zweck spenden – und werden den Scheck bei einem Event am Attersee überreichen, bei dem sie selber Punsch ausschenken.

„Wir haben mit diesem Projekt eine Stimmung der Leistungsorientierung geschaffen, die es so vorher nur bei den Spitzen-Verkäufern gegeben hat", zieht Jeidler Bilanz. Selbstkritischer Zusatz: „Allerdings ist es uns nicht gelungen, den erhofften Netto-Zuwachs bei den Prämien zu erzielen." Hauptgrund: Manch einer ist den Weg des geringsten Widerstandes gegangen und hat Stammkunden „Neuverträge" verkauft, die im Grunde nichts anderes als Verlängerungen bereits bestehender Verträge sind. „Bei einem neuen Wettbewerb muss man das genauer definieren", sagt Jeidler.

Besonders erfreulich ist für Jeidler, dass zwei Teams auch weiterhin zusammenarbeiten wollen. Allerdings: „Es hat sich in einigen wenigen Fällen auch gezeigt, wer nicht zu uns passt." Hier stehen jetzt Gespräche über eine Trennung auf der Tagesordnung.

ARNE JOHANNSEN
a.johannsen@wirtschaftsblatt.at

ZUR PERSON

Gerhard Jeidler
Vorstand Anker-Versicherung

Der 53-Jährige ist seit 2001 Vorstand der Anker-Versicherung und für den Vertrieb zuständig. Jeidler hat an der Wirtschaftsuni Wien studiert und war zuvor im Vertrieb für die Wiener Allianz und die Wiener Städtische tätig.
Die Anker-Versicherung hat in Österreich harte Zeiten hinter sich. Erst im vergangenen Jahr gelang die Rückkehr in die Gewinnzone. Mit 200.000 Kunden gehört sie zu den mittelgrossen Versicherern.

ZUR PERSON

Ronald Thoma
Geschäftsführender Gesellschafter Argo Personalentwicklung GmbH.

Der 42-Jährige hat Elektrotechnik und Betriebswirtschaft studiert und ist ausgebildeter Verhaltenstrainer und Supervisor. Die Argo GmbH wurde 1996 gegründet und hat 17 Mitarbeiter. Das Beratungsunternehmen ist auf Personalentwicklung, Research, Trainings und Coaching spezialisiert. Zu den Kunden gehören die AUA, Bayer Austria, Niedermeyer, Schenker und T-Mobile.