

Das Ziel heisst Leistungssteigerung

In der Aus- und Weiterbildung wird Gewicht auf die Wissensvermittlung (z.B. in Form eines Verkaufstrainings) gelegt. Performance Improvement (PI) dagegen fokussiert die Leistungssteigerung und fragt, wie nachhaltig das Ganze für das Unternehmen ist. PI ist eine Methodik, um die Gesamtleistung der Mitarbeitenden in Organisationen zu steigern und die Weiterbildung noch nachhaltiger zu gestalten.

AUTOREN Von Sue Rado Läubli und Rolf P. Rado

Sue Rado Läubli,
Seminare, Trainings,
Coaching und
Beratung in den
Themen Leadership,
Mitarbeiterführung,
Change Management,
Teamentwicklung,
Kommunikation,
Verkauf.

Rolf P. Rado,
Seminare, Trainings,
Coaching und Beratung
in den Themen Visions-/
Strategieentwicklung
und Umsetzung,
Leadership,
Unternehmensführung,
Change Management,
Teamentwicklung,
Kommunikation,
Fitness und
Gesundheitsförderung.

Rolf und Sue Rado
führen zusammen
die Firma Axios
Organisations- und
Personalentwicklung,
Coaching.
Tel. 044 821 90 68
Fax 044 821 90 69
info@axios.ch

ONLINE
www.axios.ch
www.kmuerfolg.ch
(Seminare zum Thema)
www.erfolgs-
coaching.com

Auf folgende Punkte wird dabei besonders geachtet:

- Was ist der konkrete, messbare Beitrag, den Mitarbeitende leisten können, damit die Geschäftsziele (z.B. Mehrumsatz) erreicht werden?
- Welches zusätzliche Wissen/Können wird benötigt?
- Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen/optimiert werden?
- Welche Hindernisse müssen ausgeräumt werden?
- Welche Massnahmen neben Seminaren sind notwendig, um die gewünschten Ziele zu erreichen?
- Welche sinnvollen und notwendigen Erfolgskontrollen bzw. Praxistransfer-Unterstützungen sind dabei einzusetzen?

- Welche Investitionen an Zeit und Geld «lohnen» sich wirklich?
- Wie kann der Erfolg der initiierten Massnahmen gemessen werden; wie werden der Fortschritt bzw. die zusätzlichen Leistungen der MA sichtbar gemacht?

Sämtliche Gedanken sind auf einen Punkt ausgerichtet: Unterstützen sie die Erreichung der Unternehmensziele? Wo immer möglich und sinnvoll, werden «Kosten-Nutzen-Rechnungen» angestellt (siehe Kasten 1).

Der Prozess

Output: In Einzelinterviews/Workshops mit Vorgesetzten und Leistungsträgern wird geklärt, welche Anforderungen der

entsprechende Bereich zu erfüllen hat; idealerweise abgestimmt auf die bereits vorhandenen Strategien und die Ziele. Diese Soll-Situation wird mittels messbarer Ziele untermauert und transparent dargestellt – hinuntergebrochen auf beobachtbares Verhalten der MA.

Input: Erst an zweiter Stelle werden mittels Interviews und Workshops die Soll-Situation sowie die aktuellen Hindernisse ermittelt. In dieser Phase sind neben den betroffenen MA auch Kunden und Lieferanten der entsprechenden Prozesskette (interne und/oder externe Partner) involviert.

Der Soll-Ist-Vergleich: Die Resultate aus den ersten beiden Schritten (Output/Input) werden analysiert und daraus wird eine GAP-Analyse (Soll-Ist-Vergleich) erstellt. Die Hauptgaps werden gewichtet und zusammen mit den Anforderungen an die Mitarbeitenden und Führungskräfte sowie den notwendigen Umgebungsbedingungen auf Performance-Karten (PI-Karten) festgehalten (Kasten 2).

Praxisbeispiel

Outputanalyse:

Aussendienst (AD):

- Klare Umsatzziele
- Vorgaben für die Zeit beim Kunden (weniger im Büro)
- Vorgaben für Zusatzverkäufe

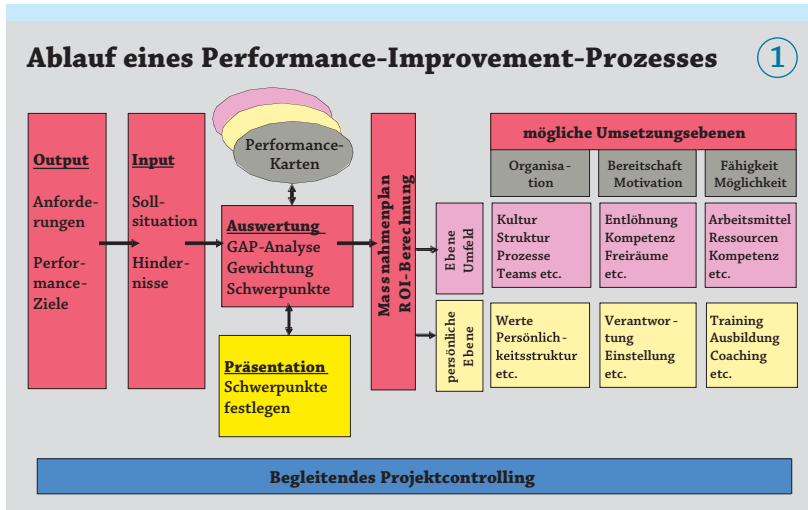




Bild: Die Soll-Ist-Analyse geht einer nutzenorientierten Aus- und Weiterbildung voraus.

Innendienst (ID):

- Aufgaben gemäss klar definiertem Aufgabenbereich
- 10 Termine pro Woche für den Aussendienst abmachen
- 5% mehr Zusatzverkäufe für Kunden, die telefonisch bestellen
- 10 Adressen potenzieller Kunden pro Woche für Aussendienstzusammenstellen
- Erstellung von kompletten Telefonleitfäden pro Aktivität
- Durchführung von 20 Telefon-Monitorings pro Monat

Inputanalyse:

Aussendienst (AD):

- Unzufrieden mit den vielen administrativen Arbeiten, die zu erledigen sind
- Unzufrieden mit der Unterstützung durch den Innendienst
- Provisionierung «belohnt» Zusatzverkäufe nicht
- Produktsortiment nicht vollständig
- Uneinigkeit betreffend der Wichtigkeit von Kundensegmenten
- Zu wenig Zusatzverkäufe bei bestehenden Kunden
- Unklare Richtlinien bezüglich Reklamationsbearbeitung

Innendienst (ID):

- Unzufrieden, da die Kompetenzen zwischen Aussen- und Innendienst nicht klar geregelt sind

- Oft muss beim Aussendienst nachgefragt werden, da die Angaben auf den Formularen lückenhaft sind.
- Die Formulare entsprechen nicht den Bildschirmmasken.
- Die Meinung betreffend Zusatzverkäufe, Kaltakquisition und Terminierung für den Aussendienst gehen auseinander. Rund die Hälfte würde das begrüssen, die andere Hälfte lehnt das ab.
- Die MA fühlen sich nicht ernst genommen, werden zu wenig informiert und fühlen sich oft minderwertig behandelt.

Mögliche Massnahmen:

Erste Priorität:

1. Der Prozess Aussendienst – Innendienst und umgekehrt (inklusive Infofluss) wird neu gestaltet, die Formulare werden überarbeitet, die Kompetenzen werden klar geregelt.
2. Der Innendienst wird in zwei Teams aufgeteilt. Ein Team ist für Outbound zuständig (Terminierung, Kaltakquisition), das andere Team für Inbound (Bestellwesen, Administration). Dazu werden Telefonleitfäden errichtet und je ein Telefontraining durchgeführt.

Zweite Priorität:

1. Das Provisionierungssystem wird angepasst, so dass die Zusatzverkäufe lukrativer werden.
2. Die neuen Teamleader im Innendienst werden für Monitorings ausgebildet.
3. Eine Teamentwicklung wird einerseits für die neuen Innendienstteams, andererseits für den gesamten Bereich Innen-/Aussendienst durchgeführt.

Dritte Priorität:

1. Das Produktsortiment wird ergänzt und erweitert.
2. Die Kundensegmentierung wird klar definiert.
3. Je nach Umsatzentwicklung wird bei Bedarf eine Verkaufsschulung durchgeführt. ••

PERFORMANCE-KARTE (AUSZUG)

2

Geschäftsanforderung offizielle Unternehmensziele 2006, Zielgruppe: MA ID und AD

Geschäftsanforderung	Performance-Anforderung <i>Die MA ...</i>	Messkriterium	Allgemeine Lernanforderung <i>Die MA ...</i>	Umgebungsbedingungen
Umsatzsteigerung 5% mit Zusatzverkäufen durch Innendienst	... verstehen Bedeutung von Zusatzverkäufen	Statistiken	... telefonieren verkaufsorientiert	Ziele kommunizieren, in MbO einbauen
 des Teams 2 werden in Outbound geschult	Telefonleitfäden

Optimierte Zusammenarbeit Innen-/Aussendienst	... verstehen die Wichtigkeit eines optimierten Ablaufs	Umfragen, Stichproben	... können Prozess-Software bedienen	Arbeitsprozess wird optimiert, angepasst, dokumentiert
	... verstehen Nutzen, dass der AD mehr Zeit beim Kunden verbringt	Umfragen, Stichproben	... kennen Teamspielregeln	
	... vereinbaren 10 Termine pro Woche pro AD-MA	Statistik, Monitoring	... werden im Terminieren geschult	AD führt Termine im Outlook, macht sie ID zugänglich
Verstärkte Kundenorientierung	... entwickeln zuerst bei sich selbst kundenorientierte Einstellung	Monitoring	Eigenverantwortung aufzeigen	Klare Ziel-Definition

