

Managementinformationssysteme für den Vertrieb

Employee Performance Management



Duri Campell



Daniel Llado

Der Druck, der auf der Verkaufsorganisation eines Unternehmens lastet, ist gross. Der Wettbewerb ist intensiv, die gegenwärtige Wirtschaftslage stellt hohe Ansprüche. Das gilt besonders für die Versicherungsbranche, wo der Konzentrationsprozess noch nicht abgeschlossen ist. Wer erfolgreich sein will, muss nicht nur die Kostenseite im Griff haben, sondern auch die Effizienz und Leistung des Vertriebs steigern. Vertriebssteuerung und Performance Management sind deshalb heute Konzepte, auf die führende Unternehmen setzen. Was ist damit gemeint? Wie können diese Konzepte umgesetzt werden? Welche Herausforderungen gibt es dabei?

Die Vertriebssteuerung basiert auf der Vertriebsstrategie, in der definiert wird, wer, wann, was, wo, wie absetzen soll. Ein Instrument, um wichtige Teile dieser Vertriebssteuerung zu implementieren, ist ein Employee Performance Management System. Damit werden von der Unternehmensstrategie und von den Kernkompetenzen kritische Erfolgsfaktoren in die Balanced Scorecard abgeleitet, die wiederum in Leistungs- und Kompetenzvereinbarungen für jeden Mitarbeiter

einfließen. Mit dem Performance Management System kann die Erfüllung dieser Ziele kontrolliert und entsprechend honoriert werden. Wurden die von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Leistungs- und Kompetenzvereinbarungen erfüllt, so erhöht dies die Wertschöpfung, was wiederum dem Unternehmen und seinen Share- und Stakeholdern zugute kommt. Zudem ist ersichtlich, ob bezüglich Kompetenzen eine Über- oder Unterdeckung besteht (Abbildung 1). Die grösste Herausforderung ist die Aktualität der Daten. Einerseits müssen die Messwerte und die Unternehmensstrategie periodisch aufeinander abgestimmt werden, andererseits braucht es möglichst aktuelle Daten zur Messung des Zielerreichungsgrades der Mitarbeiter. Ein IT-basierendes System unterstützt beides.

Verbesserte Zielkongruenz, mehr Transparenz und erhöhte Produktivität

Das von orfas entwickelte und zusammen mit campell consulting bei einem

Die Autoren

Duri Campell ist Managing Partner der campell consulting.

Daniel Llado ist Managing Partner der orfas AG.

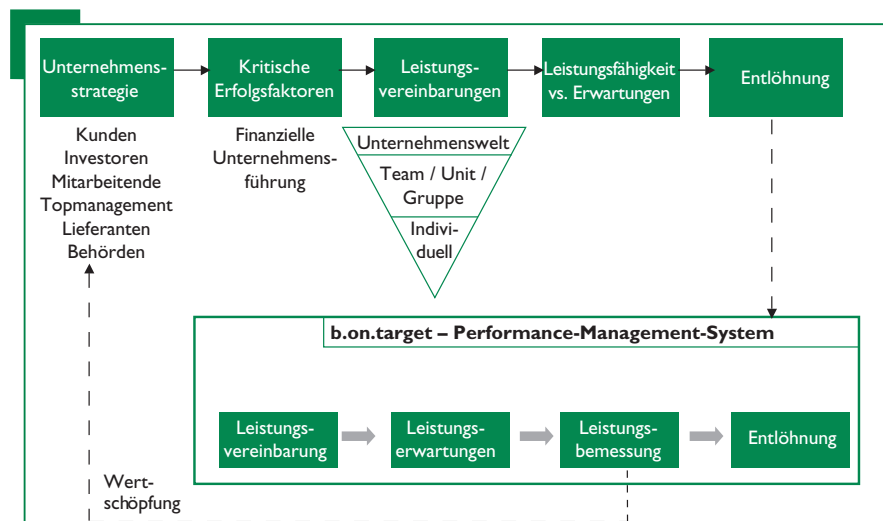


Abb. 1: Unternehmensstrategie und Performance Management

orfas AG

Orfas AG wurde von mehreren ehemaligen TietoEnator (FIN) Mitarbeitern im Januar 2005 gegründet. Als Spin-Off Gesellschaft der TietoEnator Consulting AG hat sie sich zum Ziel gesetzt, das in der Schweiz entwickelte Produkt «b.on.target» zu vertreiben und weiterzuentwickeln sowie die bestehenden Kunden zu unterstützen.

campell consulting

Campell consulting wurde 1999 gegründet und ist ein kleines, hoch spezialisiertes, schlankes Unternehmen mit einem sehr guten Netzwerk zu anderen Spezialisten. Für Kunden wie Credit Suisse, Winterthur oder Breuninger realisierte campell consulting Projekte in den Bereichen Strategieberatung, Performance Management, Beziehungsmanagement, Kanalintegration, Business Process Reengineering und integrierte Marktbearbeitung. Duri Campell, Managing Partner von campell consulting, sammelte nach seinem Betriebswirtschaftsstudium während mehrerer Jahre Beratungs- und Linienerfahrungen im Finanz-, Versicherungs-, Retail-, Media- und Telecom-Sektor.

Schweizer Versicherungskonzern implementierte Performance-Management-System heisst b.on.target. Ziel des Projektes war es, die Mitarbeiter durch individuelle von der Unternehmensstrategie abgeleitete Vorgaben zu führen. Dabei legte das Unternehmen Wert auf die Konformität mit der Unternehmensstrategie, auf die Förderung von Entrepreneurship sowie auf die Entlastung der Führung durch die Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung. Das System sollte mit der damit verbundenen Beeinflussbarkeit und Bewertbarkeit der Ziele einen Beitrag leisten, dass alle am gleichen Strick ziehen und sich mit den Unternehmenszielen identifizieren können. Ausserdem wurde damit ein leistungsgerechtes, für alle transparentes Entlohnungs- und Förderungssystem verbunden.

In intensiver Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber wurde ein operatives Performance-Management-System entwickelt, das alle diese Anforderungen erfüllt. b.on.target ist ein Management-Informationssystem, das monatlich Informationen über den Zielerreichungsgrad sowie eine breit abgestützte Prognose liefert. Gleichzeitig ist das System ein wertvolles Führungsinstrument, welches das konsequente Herunterbrechen der Unternehmensziele und Kompetenzen bis auf Mitarbeiterebene unterstützt. Alle Daten werden monatlich aktualisiert und können von den Führungsverantwortlichen wie auch von den Mitarbeitern stufengerecht über das Intranet eingesehen werden. So entsteht eine maximale Transparenz – eine wichtige Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Dank den laufend aktualisierten Daten muss mit dem Mitarbeitergespräch nicht bis Ende Jahr gewartet werden. In Gesprächen während des Jahres können manche Probleme erkannt und rechtzeitig Gegenmassnahmen ergriffen werden. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, ihre Meinung ins System einzubringen und Kommentare zum eigenen Ergebnis sowie Erwartungen zu erfassen. Somit läuft der Prozess nicht nur top-down (Zielkongruenz), sondern auch bottom-up (Feedback & Forecast) (Abbildung 2).

Schnittstellen zum HR-System, zu ERP- und CRM-Systemen ermöglichen die vollständige Datenintegration und reduzieren den administrativen Aufwand beträchtlich. Hatte früher jeder Vorgesetzte pro Mitarbeiter eine Stunde Aufwand, um alle Daten für ein Mitarbeitergespräch zusammenzutragen, so reichen heute drei Mausklicks (Abbildung 3).

Ein System, das vielen Anforderungen gerecht wird

Bei der Entwicklung des Systems kristallisierten sich die folgenden Anforderungen heraus, die in der Lösung umgesetzt wurden:

- Prozesskontrolle: Das Management muss den Zielvereinbarungsprozess kontrollieren können und braucht so-

mit einen Überblick über die Anzahl der vereinbarten Zielkarten bzw. über deren Status und Einheitlichkeit.

- Bewertbarkeit: Die definierten Ziele müssen bewertbar sein. Dabei können sowohl quantitative als auch qualitative Ziele definiert werden. Letztere sind zum Beispiel Zahlen zur Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, die Storno- bzw. Wiederanlagequote oder Ausbildungsziele. Als Referenzgrössen für die Ziele gelten Benchmarks des eigenen Unternehmens oder der Branche.
- Beeinflussbarkeit: Im System kann festgelegt werden, in welchem Umfang Ziele durch Mitarbeiter beeinflussbar sind.
- Reorganisationstauglich: Bei einer Reorganisation können im System einzelne Mitarbeiter oder ganze Bereiche einfach mit der Maus verschoben werden. Der Status einer Zielvereinbarung wird automatisch nachgeführt.
- Sicherheit: b.on.target verfügt über ein passwortgeschütztes, kontrolliertes, flexibles, stufengerechtes Berechtigungs- und Informationssystem.
- Historisierung: Die Zielkarten und Attachments werden automatisch an einem zentralen Ort inventarisiert und ihre Veränderungen historisiert.
- Mehrsprachigkeit: b.on.target ist in deutscher, französischer, italienischer und englischer Sprache anwendbar.

Diese Funktionen haben sich in der Praxis bestens bewährt. Ebenfalls zeigte sich, dass es sich lohnte, bereits bei der Entwicklung von b.on.target intensiv Überlegungen zu machen, wie der administrative Aufwand gesenkt werden kann. Die



Abb. 2: Zielkongruenz, Top-down & Bottom-up

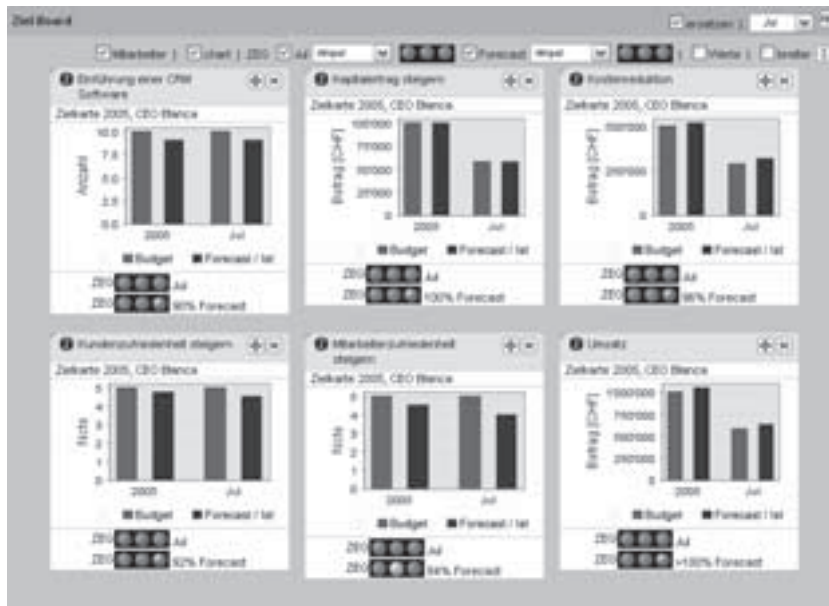


Abb. 3: Zielboard

Zielkarten lassen sich nun sehr einfach erfassen, ändern, löschen oder kopieren. Den Status eines Ziels – das heisst, ob ein Ziel erst ein Entwurf ist, bereits vereinbart wurde oder überprüft wird, führt das System automatisch nach. Auch beim Eintritt, Austritt, Übertritt oder Wiedereintritt eines Mitarbeiters werden automatisch die nötigen Funktionen ausgelöst. Der Zielerreichungsgrad für den aktuellen Monat wird inklusiv einer Prognose für das gesamte Jahr ebenfalls automatisch von b.on.target berechnet.

Die Implementierung eines Pilotprojektes von b.on.target für 700 Vertriebsmit-

arbeiter bei der erwähnten Versicherungsgesellschaft befindet sich in der Endphase. Das Projekt wurde von den beiden Autoren intensiv begleitet. Zahlreiche Schulungen brachten b.on.target den Mitarbeitern näher und stellten sicher, dass alle das neue System verstehen und damit umgehen können. Bei diesen Schulungen wurde ausserdem an der Identifikation mit dem neuen System gearbeitet, denn ein Performance-Management-System muss auch kulturell verankert sein. Das Management wurde ebenfalls intensiv involviert. Dabei ging es vor allem darum, den unabdingbaren Rückhalt für das System zu schaffen.

Erste Auswirkungen von b.on.target wurden bereits nach kurzer Zeit sichtbar. Die Zielkongruenz konnte klar verbessert werden. Der Forecast ist heute aktueller und verlässlicher, da er unter anderem auf den Schätzungen der Frontmitarbeiter basiert. Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern profitiert von der grösseren Transparenz und den häufigeren Mitarbeitergesprächen. Mit dem jährlich wiederholten Zielvereinbarungsprozess steigt die Qualität der vereinbarten Ziele und Kompetenz sowie die Fähigkeit, die Leistungen besser messen, laufend verbessern und anerkennen zu können. Und schliesslich erhöht sich die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, da sie stärker in Unternehmensveränderungen eingebunden sind.

Performance Management wird in den nächsten Jahren ein Schlüsselwort sein. b.on.target bietet dazu eine praxisnahe Lösung an, die zu raschen, überzeugenden Resultaten führt.

Weiterführende Literatur

- Juliana Schwager-Jebbink: Performance Management – Die Geschichte von Spreu und Weizen, in: Schweizer Bank, 1/2005.
- Roland Meier und Elmar Reindl: Performance Management im Vertrieb – Wichtige Motivationsschübe, in: Schweizer Versicherung, 12/2004.
- Werner Stettler: Management by Objectives – Leistung ist messbar in ALPHA, Beilage Tagesanzeiger, 8/2004.