change is our business

flow sales®: Personalmanagement

Projektbericht

Sales-Audit bei der Steigenberger Hotels AG

Werner Morfeld, flow consulting gmbh

Die flow consulting gmbh hat die Steigenberger Hotels AG im Zeitraum 2004 – 2005 bei der Neupositionierung der Sales Organisation beraten. Dazu wurde ein Sales-Audit entwickelt, in das alle Verkaufsmitarbeiterinnen und –mitarbeiter einbezogen wurden.

Projektverantwortlich bei der Steigenberger Hotels AG war Claus-Dieter Jandel, Generalbevollmächtigter. Die Projektleitung seitens der flow consulting gmbh haben Werner Morfeld und Dieter Kannenberg übernommen.

Auch wenn das Projekt bereits einige Jahre zurück liegt, gibt es nach wie vor einen guten Einblick in die Anwendung eines psychometrischen Instrumentes (Jobfidence®) im Rahmen eines Audits. Darüber hinaus wird durch die Beschreibung deutlich, wie wir von flow consulting, Projekte dieser Art anpacken.

Die Steigenberger Hotels AG hat der Veröffentlichung dieses Projektberichtes durch die flow consulting gmbh zugestimmt.

Die Inhalte, Grafiken und Bilder dieses Projektberichts unterliegen dem Urheberrecht. Dieser Bericht und Teile davon dürfen weder reproduziert noch für gewerbliche Zwecke verwendet werden. Dies gilt auch für die Aufnahme in elektronische Datenbanken auf Datenträger oder für das Weiterverbreiten im Internet oder auf Social-Media-Kanälen. Die Urheberrechte liegen bei der flow consulting gmbh.

Weitere Informationen zu unserer Arbeit finden Sie auf unserer Homepage:

https://www.flow.de

2019 © flow consulting gmbh

Anlass und Zielsetzung

Der Name Steigenberger steht seit über sieben Jahrzehnten für hohe europäische Hotelqualität. Das Familienunternehmen wurde 1930 von Albert Steigenberger mit der Übernahme des Hotels Europäischer Hof in Baden-Baden gegründet. Heute (2006) betreibt das Unternehmen 80 Hotels, davon 52 im Vier- und Fünf-Sterne-Bereich mit der Marke Steigenberger Hotels and Resorts sowie 28 Häuser der Mittelklasse-Kategorie mit der Marke InterCityHotels.

Im Jahr 2004 hat die Steigenberger Hotel Group beschlossen, ihre Verkaufsorganisation auf die veränderten Anforderungen ihrer Kunden einzustellen. Diese agieren in ihrem Einkaufsverhalten internationaler, u.a. bedingt durch verstärkte Fusionen und Kooperationen. Darüber hinaus werden Rahmenabkommen und Verträge mit Hotelgesellschaften immer häufiger durch professionelle Travel Management Abteilungen verhandelt. Damit wollen die Kunden auf der einen Seite Kostenvorteile generieren und auf der anderen Seite flexible Lösungen von den Anbietern im Hotelmarkt erhalten.

Als Antwort auf diese gestiegenen Anforderungen hat die Steigenberger Hotel Group eine Projektgruppe damit beauftragt, die Stärke der Verkaufsorganisation zu analysieren, entsprechende Lösungen und Maßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Der erste Schritt bestand in 2004 aus der Integration der Verkäufer in die lokale betriebliche Ebene. Die zentralen Verkaufsbüros wurden aufgelöst und die Verkäufer den jeweiligen Hotels und Geschäftsbereichen (Ferienhotels, Stadthotels, InterCityHotels) zugeordnet. Damit wurden die Kompetenzen der Verkäufer dicht an die jeweiligen Standorte der Hotels geführt. Regionales Wissen über die Kunden in den heimischen Märkten kann verknüpft werden mit dem Wissen um die Stärke des jeweiligen Hotels am Standort. Kundenbedürfnisse können besser und schneller wahrgenommen und erfüllt werden.

Der zweite Schritt stand noch bevor: die Einführung von Global Key Account Managern in einer neuen Global Sales Abteilung. Denn neben dem Wissen um die lokalen Märkte braucht es die optimale Einstellung auf die Anforderungen der international einkaufenden Kunden. Diese operieren in der Regel mit konzernweit und länderübergreifend gültigen Rahmenabkommen. Diese Key Account Manager sollen den jeweiligen Kundenbranchen zugeordnet werden. So kann sich jeder Key Account Manager in die spezifischen Besonderheiten der jeweiligen Kundenbranche, wie z.B. Automobil, Banken, Chemieunternehmen usw. einarbeiten und ein detailliertes Kundenwissen entwickeln. Damit ist eine bessere Betreuung und zielgenauere Akquisition der Großkunden möglich.

Entwicklungsfelder definieren und Talente finden

Um die Performance der Mitarbeiter im Vertrieb für die neuen Anforderungen entwickeln zu können und um die richtigen Talente für die neu zu schaffende Global Sales Abteilung zu finden, beschloss die Projektgruppe, ein Sales Audit durchzuführen. Auf dem Personalmarkt ist es derzeit nicht leicht, qualifiziertes Personal für den Verkaufsbereich in der Hotellerie zu finden. Darüber hinaus sollte zunächst den eigenen Mitarbeitern die Chance gegeben werden, die neuen Positionen zu besetzen. Denn die Steigenberger Hotel Group legt großen Wert auf Förderung und Entwicklung der eigenen Mitarbeiter. Wer gute Arbeit leistet und gute Potenziale für weiterführende Aufgaben zeigt, erhält die Chance, sich innerhalb des Konzerns weiterzuentwickeln. So werden Motivation und Bindung zum Unternehmen gefördert. Diese positive Einstellung überträgt sich auch auf die Gäste und Kunden.

Sales Audit mit Assessment Center?

Die Projektgruppe ließ sich von der flow consulting bei der Frage der Ist-Analyse beraten. Die erste Überlegung war, das Sales Audit mit Hilfe eines Assessment Centers zu realisieren. Doch folgende Argumente sprachen dagegen:

- Der Zeitaufwand, ca. 120 Personen innerhalb von wenigen Monaten durch ein Assessment Center zu schleusen, wäre enorm.
- Wenn Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen als Beobachter eingebunden wären, kämen diese in der nächsten Zeit kaum noch dazu, ihre Führungsaufgaben im Unternehmen wahrzunehmen.
- Wenn die Assessment Center demgegenüber durch externe Berater realisiert werden, würde der Kostenaufwand weit über dem Budget für das Projekt liegen.
- Darüber hinaus zeigen wissenschaftliche Untersuchungen, dass nur sehr gut gemachte Assessment Center mit entsprechend geschulten Beobachtern sowie Übungen, die sich exakt auf die Arbeitssituation der Teilnehmer beziehen, zu passablen validen Ergebnissen kommen (siehe Schuler, Psychologische Personalauswahl, Göttingen 1996). Solch ein AC zu konstruieren, würde also wiederum sehr viel Ressourcen binden.

Zusammengefasst kann man sagen: Die Zeit war knapp, das Budget durfte nicht überstrapaziert und die Ressourcen der Führungskräfte nicht überbeansprucht werden. Deshalb schlug die flow consulting vor, das Sales Audit mit einem bewährten, seriösen psychometrischen Verfahren, mit der Potenzialanalyse Jobfidence® zu realisieren.

Was ist Jobfidence®

Jobfidence® ist ein psychometrisches Verfahren zur Personalauswahl. Das Verfahren ist seit 1966 auf dem Markt und wird kontinuierlich wissenschaftlich untersucht. Alle zwei Jahre wird das Verfahren einer umfassenden Revision unterzogen (siehe Sarges, Wottawa, Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren, Lengerich 2001). Die wissenschaftlichen Gütekriterien von Jobfidence® liegen alle im Spitzenbereich. So liegen die Kennwerte für Messgenauigkeit (Reliabilität) nach Cronbach Alpha zwischen r = 0.79 und 0.86 (N = 14.710, 16. Revision August 2002).

Jobfidence® zielt auf diejenigen sechs Leistungsvoraussetzungen, von denen die Wissenschaft zeigen konnte, dass sie exakt messbar, biografisch stabil und für die berufliche Leistung insbesondere in Führungs- und Verkaufsfunktionen, entscheidend sind.

Erfasst werden zwei intelligenz- und vier verhaltensbezogene Leistungs-voraussetzungen:

Intelligenzanpassung
Gemessen wird die Beherrschung gebräuchlicher numerischer und verbaler Fertigkeiten – unverzichtbar in allen Tätigkeitsfeldern, in denen Anpassungsleistungen, Wissenserwerb und/oder Kommunikation eine wichtige Rolle spielen: Führungsaufgaben in Einkauf, Verwaltung, Vertrieb, Marketing u.a.

Intelligenzorganisation
Gemessen wird die Fähigkeit zu analytischem und kombinatorischem Denken als strukturierte Verarbeitungskapazität – besonders gefordert, wenn komplexe und mehrdimensionale Sachverhalte zu bearbeiten sind: Planungsaufgaben, Entwickeln neuer Strategien, abstraktes Problemlösen.

Umstellungsbereitschaft
Gemessen wird die Bereitschaft, sich gegenüber Gewohnheiten und Vorurteilen in Entscheidungssituationen umzustellen. Werden bevorzugt bekannte Lösungsmöglichkeiten gewählt oder sucht die Person solange, bis sie neue Wege und noch nicht eingesetzte Möglichkeiten entdeckt? Festhalten an Bekanntem oder schnelles Wechseln können sowohl positive als auch negative Folgen haben. Es kommt deshalb darauf an, die Anforderungen der Zielposition genau zu kennen.

Leistungsmotivation
Gemessen wird die durch individuell unterschiedliche Beweggründe aktivierte Leistungsbereitschaft. Liegt die Priorität auf einem konkreten und kurzfristig erreichbaren Ergebnis oder gilt das Interesse in erster Linie einem befriedigenden Arbeitsablauf? Beide Motivationsmuster können erfolgreich sein – in Abhängigkeit von den Anforderungen der Tätigkeit.

Stress-Stabilität
Gemessen wird das Ausmaß der Arbeits- und Konfliktlösefähigkeit in kontakt- bzw. führungsbedingten Belastungssituationen. Ist der Teilnehmer in der Lage, seine Leistungsfähigkeit auch unter psychosozialem Druck aufrechtzuerhalten und dabei auf Konflikte angemessen zu reagieren? Die Messung zeigt die jeweilige individuelle Ausprägung, die für bestimmte berufliche Situationen günstig oder ungünstig sein kann.

Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung
Gemessen wird die individuelle Reaktionstendenz beim Auftauchen von unerwarteten Schwierigkeiten, die die Zielerreichung behindern. Hält die Person auch unter veränderten Rahmenbedingungen an einmal gesetzten Zielen unbeirrbar fest oder neigt sie dazu, (vorschnell) Kompromisse zu schließen und eigene Ziele relativ leicht aufzugeben? Je nach beruflicher Anforderung kann die eine oder andere Ausprägung von Vorteil sein oder Risiken bergen.

In der Anwendung ist das Verfahren Jobfidence® effizient. Es können bis zu 20 Personen an einem Tag durch das Verfahren laufen, inklusive einer sofortigen ausführlichen Erläuterung des Verfahrens und einem 4-Augen-Feedback-Gespräch. In ein Sales Audit gehen die meisten Teilnehmer mit einer gewissen Anspannung und der Frage: „Was kommt auf mich zu?“. Diese Anspannung wird nicht unnötig verlängert, stattdessen erfolgt das erste Feedback am gleichen Tag. So wird die Akzeptanz des Verfahrens gesteigert.

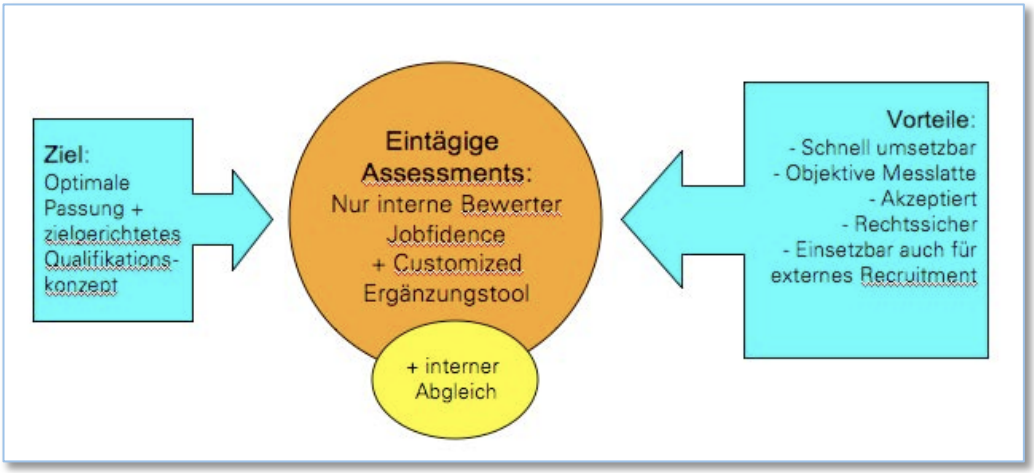
Die Positions-Skyline®

Bevor mit Hilfe des Jobfidence®-Ergebnisses entsprechende Empfehlungen getroffen werden können, muss ein Soll-Profil festgelegt werden. Wie sehen die Aufgaben als Verkäuferin und Verkäufer bei der Steigenberger Hotel Group aus? Mit den Verantwortlichen der Projektgruppe wurde deshalb an einem Workshop-Tag das genaue Stellenprofil in Form einer Positions-Skyline® beschrieben. Da sich die Anforderungen der einzelnen Verkäufer-Positionen teilweise deutlich voneinander unterscheiden, wurden dementsprechend 4 unterschiedliche Positions-Skylines formuliert:
- Director of Sales
- Sales Manager
- Global Sales Key Account Manager
- Sales Support

Vorbereitung des Sales Audit

Die Steigenberger Hotel Group entschied sich nach gründlicher Abwägung für das Sales Audit mit Jobfidence®. Dieses sollte einerseits ergänzt werden mit einer Informationsabfrage durch die jeweiligen Vorgesetzten zu den Verkäufern und andererseits mit einem Tiefeninterview zur Prüfung von drei zentralen Kompetenzfeldern.

Abbildung 1: Sales Audit mit Jobfidence



Drei Maßnahmen waren für den Erfolg des Audits mitentscheidend:

a) Informationsabfrage Entwicklungsbedarf
Das notwendige Wissen über den Entwicklungsbedarf jedes einzelnen Verkäufers ist in der Regel beim direkten Vorgesetzten vorhanden. Denn dieser sieht die Arbeit und die Ergebnisse des ihm zugeordneten Verkäufers als Erster. So wurde eine Umfrage zu jedem einzelnen Verkäufer gestartet, um den Entwicklungsbedarf aus Sicht des Vorgesetzten zu ermitteln. Ein Nebeneffekt war, dass nun jeder Vorgesetzte sich mit dem Verfahren beschäftigen musste. Diese Abfrage diente also gleichzeitig der verstärkten Kommunikation über Absicht und Durchführung des Verfahrens und der stärkeren Einbindung der Vorgesetzten.

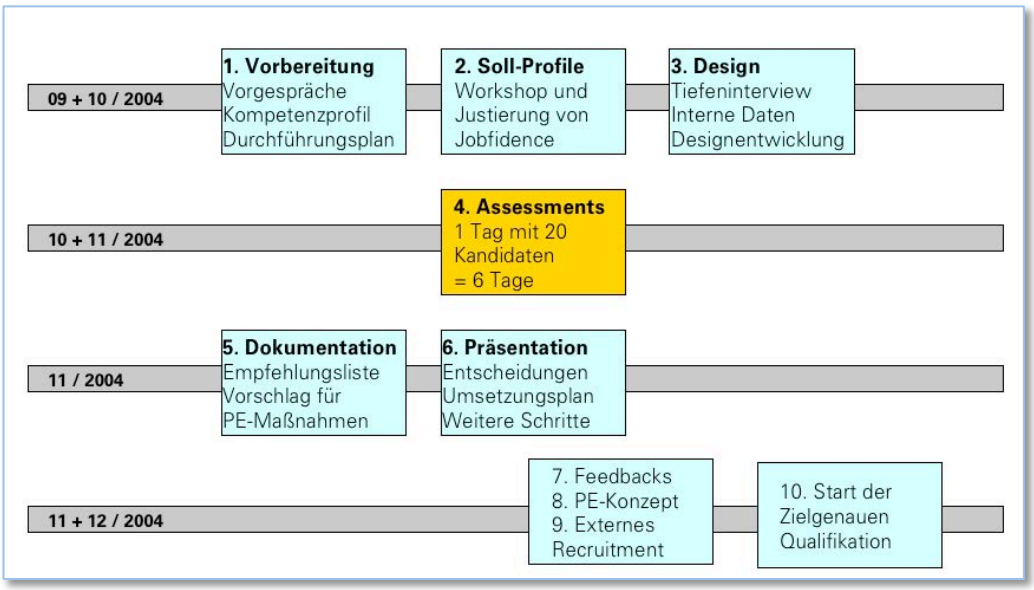
b) Tiefeninterview erarbeiten
Ergänzend zum Jobfidence®-Verfahren sollte ein ca. 1,5-stündiges Tiefeninterview mit allen Teilnehmern geführt werden. Bei Jobfidence® setzt in der Regel der Prüfungsstress ein. Die Mitarbeiter sitzen vor dem Computer und müssen mehrere Fragen in einem festgelegten Zeitrahmen beantworten. Sie haben keine Möglichkeit, ihre eigenen Erfahrungen zu schildern und einzubringen. Im Interview kann nun aber genau das geschehen. Hier stehen die Erfahrungen jedes Einzelnen im Bereich Verkauf im Vordergrund. Darüber hinaus können in solch einem non-

direktiven Interview ergänzende Kompetenzen erfasst werden; in diesem Fall waren das die kommunikative Kompetenz, die Verkaufskompetenz und die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Der Berater kann außerdem offene Fragen beantworten und gibt die Rückmeldung zum Ergebnis von Jobfidence®. In der Vorbereitungsphase wurden die Kriterien für das Tiefeninterview erarbeitet und die Leitfragen entwickelt.

c) Informations-Veranstaltung

Wesentlich für die Einbindung der Beschäftigten war die Durchführung einer zentralen Informationsveranstaltung für alle Betroffenen im Rahmen einer Verkaufsleitertagung. Die Neuorganisation des Verkaufsbereiches wurde vorgestellt, die Ziele deutlich gemacht und die nächsten Schritte besprochen. Zum Sales Audit ergaben sich etliche Fragen: z.B. die Frage nach dem Feedback zu den Ergebnissen oder nach den Konsequenzen aus dem Audit. Neben dem direkten Feedback am gleichen Tag sollte in den folgenden Wochen ein ausführliches Feedback mit dem direkten Vorgesetzten über das Ergebnis des Sales Audits, über die bisherige Arbeitsleistung und über die weiteren Entwicklungsmaßnahmen erfolgen. So konnten die sich aus dem Verfahren ergebenden zielgenauen Maßnahmen zur Personalentwicklung im Rahmen des üblichen Führungskontextes besprochen werden.

Abbildung 2: Ablauf und Implementierung des Sales Audit



Die Hoteldirektoren

Im Laufe der Arbeit zeigte sich eines ganz deutlich: Die Einbeziehung und das Engagement der Hoteldirektoren für die erfolgreiche Umgestaltung der Verkaufsorganisation ist entscheidend. Jeder einzelne Hoteldirektor hat wesentlichen Einfluss auf die Performance seiner Verkaufsmitarbeiter sowie auf deren Einstellung und ebenso großen Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung der geplanten Änderungen. Die Projektgruppe hatte dies während der Einführung des Verfahrens erkannt und sofort reagiert: Alle Hoteldirektoren wurden direkt nach Durchführung der Sales Audit-Veranstaltungen zu halbtägigen Info-Workshops eingeladen. Auf diesen Veranstaltungen wurde der Hintergrund von Jobfidence®, die Sales Audit-Ergebnisse in allgemeiner Form und die Vorgehensweise beim Feedback-Gespräch erläutert. Die Feedback-Gespräche sollten immer gemeinsam mit Hoteldirektor, Verkäufer und dem jeweiligen Geschäftsbereichsleiter für Verkauf und Marketing erfolgen. So war eine größere Transparenz und Tiefe in den Gesprächen zu erwarten. Für diese Gespräche wurde ein Leitfaden und ein Protokoll-Formular entwickelt, in dem die vereinbarten Maßnahmen, z.B. zur weiteren Qualifizierung oder Personalentwicklung, festgehalten wurden.

Die Ergebnisse

Als Erstes ist festzuhalten, dass die Organisation des Sales Audit innerhalb der Steigenberger Hotel Group hervorragend funktioniert hat. Alle 123 Verkäufer (mit Ausnahme von zwei Krankheitsfällen) haben an dem Verfahren wie geplant teilgenommen.

Die Stimmung vor Beginn der Audits war gespannt, was die Ernsthaftigkeit zeigte, mit der alle Beteiligten die Sache angepackt haben. Nachdem die Audits gelaufen waren, löste sich die Spannung. Dazu beigetragen haben die ausführlichen Interviews sofort im Anschluss an den Jobfidence®-Test mit der Erläuterung der Ergebnisse.

Dadurch, dass alle Verkäufer an dem Verfahren teilgenommen haben, konnten wir allgemeine Aussagen zur Verkaufsperformance der Steigenberger Hotel Group im Vergleich zu Verkäuferteams aus anderen Branchen machen. Ein Ergebnis war u.a., dass die Steigenberger Hotel Group überdurchschnittlich viele Talente im Job als Verkäufer hat. Mit diesem Potenzial lassen sich durch entsprechende Entwicklungsschritte schneller Erfolge erzielen als durch eine aufwändige externe Suche nach neuen Leuten.

Für jeden einzelnen Teilnehmer wurde ein Ergebnis dokumentiert inkl. einer individuell abgestimmten Qualifizierungsempfehlung. Daraus wurde sodann ein zielgenaues und individuelles Personalentwicklungskonzept konstruiert.

So wurden z.B. kleine Gruppen für spezifische Lernthemen zusammengestellt oder Coachingmaßnahmen vereinbart. Die Seminare für den Bereich Verkauf wurden sowohl in den Inhalten als auch in der Didaktik auf den beschriebenen Bedarf hin entwickelt. Darüber hinaus wurden Lernprojekte entwickelt und individuelle Förderungsschritte besprochen.

In der Projektgruppe wurde außerdem besprochen, welche Teilnehmer für die neu zu schaffenden Positionen im Key Account-Bereich zu empfehlen sind. Es wurden die Gespräche dazu geführt und einige Umpositionierungen vorgenommen.

Erste Erfolge sichtbar

Wo steht die Steigenberger Hotel Group heute? Die Auswirkungen solch einer Maßnahme sind in der Regel erst in zwei Jahren zu sehen. Die Organisations-struktur im Bereich Sales wurde an das Marktumfeld angepasst, die Potenziale der Verkäufer wurden festgestellt, individuelle Entwicklungsschritte realisiert, eine neue Abteilung geschaffen. Das sind fundamentale Maßnahmen, die auf einen nachhaltigen Effekt setzen. Inzwischen gilt der Prozess als Standard für die Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter im Bereich Verkauf.

Bereits im ersten Jahr waren schon die ersten Ergebnisse festzustellen. Die Steigenberger Hotel Group hat sich mit Umsatz und Ergebnis im Markt behaupten können, obwohl der Markttrend rückläufig war. Steigenberger verbesserte sein Ranking von 2004 auf 2005 von Platz 5 auf Platz 4 bei dem Hotelranking Top 50 der Zeitschrift „Der Hotelier“ (Der Hotelier, Nr. 7/8/2006). Die Hoteldirektoren fragten Kunden von Steigenberger, was sich bei der Verkaufsmannschaft verändert hätte. Die Antwort war, sie hätten einen positiven Unterschied in der Betreuung festgestellt. Wettbewerber der Steigenberger Hotel Group wurden auf das Sales Audit bei Steigenberger aufmerksam und diskutierten es in kleinen informellen Runden. Etliche vertraten die Meinung, dass Steigenberger mit diesem Projekt einen innovativen Meilenstein innerhalb der Hotelbranche gesetzt hätte.

Alle externen Kandidaten und Mitarbeiter, die sich für eine Position im Bereich Verkauf bewerben, durchlaufen nun dieses Assessment mit Jobfidence®. Die Personalentwicklungsmaßnahmen werden kontinuierlich auf hohem Niveau weiterhin individualisiert optimiert. So ist gewährleistet, dass die Qualität der Verkaufsmannschaft kontinuierlich auf hohem Niveau weiterentwickelt wird.

Fazit

Die Steigenberger Hotel Group hat mit der Neupositionierung ihrer Sales-Organisation, dem Sales Audit und den passgenauen Entwicklungsmaßnahmen einen wesentlichen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit geleistet. Sie hat die Erfahrungen aus diesem Projekt intensiv in After Action Reviews ausgewertet. Die Erfolgsfaktoren dieses Projektes werden auf die Implementierung weiterer Projekte übertragen. So bleibt die Steigenberger Hotel Group in einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess, der die Zukunft in den Blick nimmt und ihre Stärke am Markt weiterhin sichern und ausbauen wird.

Autor

Werner Morfeld, geschäftsführender Gesellschafter der flow consulting gmbh

Kontakt:

flow consulting gmbh
Spörckenstraße 89
D-29221 Celle
www.flow.de