



„DER BESTE VERKÄUFER IST ALS CHEF MEIST UNBRAUCHBAR“

Vor 43 Jahren begann Uwe Laue bei der Debeka seine Lehre zum Versicherungskaufmann. Heute arbeitet er noch immer im selben Unternehmen. Auf seinem Schreibtisch in der Konzernzentrale in Koblenz steht nun allerdings ein Schild mit der Aufschrift: Vorstandsvorsitzender. Wir haben mit ihm über seinen Werdegang gesprochen, unterschiedliche Führungsstile und die Anforderungen an einen modernen Chef.

► **Herr Laue, was raten Sie einem Vertriebler, der morgen zum Manager aufsteigt?** UWE LAUE: (Kurze Pause.) Mensch zu bleiben und davon überzeugt zu sein, sich mit der zusätzlich gewonnenen „Macht“ nicht verändern zu müssen. Reputation und Anerkennung erreicht man vor allem durch die Erkenntnis, dass der Mensch das wichtigste Element in jedem Unternehmen ist. Zudem sollte jeder seinen eigenen Führungsstil finden. Andere nur zu imitieren, ist der falsche Weg.

Sie sind seit 43 Jahren ununterbrochen in Diensten der Debeka, hatten die verschiedensten Positionen inne – vom Lehrling bis zum Vorstandsvorsitzenden. Wie viele Führungsstile haben Sie erlebt? Zu Beginn lief alles nach dem Motto Befehl und Gehorsam. Der Chef gab morgens vor seinen Mitarbeitern die Anweisungen raus und alle mussten loslaufen. Heute mag das skurril klingen, doch für Angestellte war das damals normal. Außerdem war man aus dem Wehrdienst nichts anderes gewöhnt. (Lacht.) ►

1973 beginnt der 16-jährige **UWE LAUE** bei der Debeka in Stuttgart eine Lehre zum Versicherungskaufmann. Er macht seine Sache so gut, dass er acht Jahre später zum stellvertretenden Geschäftsführer für den gesamten Vertriebsbereich Baden-Württemberg berufen wird. Laue wird klar, dass er fortan nicht mehr als Außendienstler unterwegs sein will und wechselt ins Personalmanagement. Dort wird er – etliche Beförderungen später – im Alter von nur 41 Jahren in den Vorstand berufen. 2002 übernimmt er den Vorsitz der Debeka-Versicherungsgruppe von Peter Greisler. Seit 2013 steht Laue auch dem Verband der Privaten Krankenversicherung vor.

Foto: Debeka



Offiziell: Besuch des rheinland-pfälzischen Ministerpräsidenten Kurt Beck (1999).



Historisch: Uwe Laue (rechts) mit seinen beiden Vorgängern als Debeka-Vorstandsvorsitzende, Hermann Lange (links) und Peter Greisler (1991).

Diese generalstabsmäßige Art wurde dann durch eine Gruppendynamik abgelöst. Auch in dieser Phase hatte einer vorn das Sagen, doch er stellte sich Berater an die Seite, die seine Botschaften in die Mannschaft trugen. In der dritten Phase wurden diese Berater in die Entscheidungsfindung involviert, sodass Neuerungen von Beginn an höheren Zuspruch fanden.

”

Wer Menschen nicht mag, wird auch keine gute Führungskraft werden.

Heute wird vielerorts – auch von mir – der kooperative Führungsstil gelebt, eine Weiterentwicklung des vorherigen Ansatzes und in meinen Augen die beste Variante. Ohne seinen Mitarbeitern zuhören zu können und Prozesse mit ihnen umzusetzen, wird kein Chef der Welt erfolgreich sein.

Steigt vielen, die ins Management wechseln, die Macht zu Kopf? Das ist einer der gängigsten Fehler, die Manager nach ihrer ersten Beförderung machen. Sie sind in der Regel Vollblutvertriebler gewesen und haben sehr erfolgsorientiert gearbeitet. Häufig besteht jedoch der Irrglaube, sich mit dem neuen Posten an den Schreibtisch setzen zu müssen und von dort aus zu führen.

Stattdessen sollte der Chef einer Vertriebsabteilung durch seine Vorbildfunktion wirken, seinen Mitarbeitern eine konkrete Erwartungshaltung vermitteln und ihnen in der Praxis zeigen, wie er bestimmte Dinge umgesetzt sehen möchte.

Hat das moderne Verständnis des Berufslebens die Mitarbeiterführung verändert? Ein Chef muss heute Verständnis für die Work-Life-Balance seiner Angestellten mitbringen. Der klassische 9-to-5-Job gerät auch im Innendienst ins Abseits. Die Kommunikation mit den Kunden läuft auf unzähligen Kanälen. Meist wird erwartet, dass die Unternehmen diese von sieben Uhr morgens bis in den späten Abend bedienen. Jeder Mitarbeiter muss also wissen: Wann ist für mich die beste Zeit, um erfolgreich zu sein. Für den Manager bedeutet dies, dass seine Angestellten ohne schlechtes Gewissen auch mal vor dem Dienst auf den Tennisplatz oder nachmittags zum Einkaufen gehen können.

Fotos: Debeka (3)



Sportlich: Uwe Laue (rechts) auf einer Debeka-Tagung in Sylt mit anschließendem Ausflug (2002).

Auch Ihre Leute dürfen während der Arbeit Tennis spielen? Diese Flexibilität auf der Führungsebene ist inzwischen unumgänglich. Daneben muss ich meinen Mitarbeitern zeigen, welche Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten auf sie warten. Nur dann kann ich sie lange und motiviert in meinem Unternehmen halten. Personalentwicklung sollte unbedingt ein transparentes, gezieltes und planbares Element jeder Unternehmensstrategie sein.

Was muss ein Vertriebler mitbringen, damit er von Ihnen in eine Führungsposition gesetzt wird? Wer Menschen nicht mag, wird keine gute Führungskraft werden. Jeder, der bei uns in die Chefetage befördert werden soll, muss zunächst ein Gespräch mit dem Vorstand führen. Seine erfolgreichen Abschlüsse und den Jahresumsatz sehe ich in den Akten. Doch wie er mit Menschen umgeht, steht dort in aller Regel nicht.

Ich würde sogar so weit gehen, zu sagen, dass der beste Verkäufer niemals eine geeignete Führungskraft ist, denn Kernmotivation für die Arbeit als Vertriebler ist der eigene Erfolg. Als Manager ist diese Denke unbrauchbar.

Wer in dieses Gespräch gebeten wird, kann ja vor allem eines gut: verkaufen. Besteht nicht die Gefahr, dass sich die potenziellen Manager bestmöglich anpreisen? Natürlich gab es Fälle, bei denen wir eine solche Personalentscheidung im Nachhinein bereut haben. Das ist menschlich und sollte dann unbedingt in einem persönlichen Gespräch geklärt werden.

Sie fingen 1973 bei der Debeka an und wurden bereits im Alter von 24 Jahren stellvertretender Geschäftsführer für den Bereich Baden-Württem-

berg. Mit welchen Gefühlen traten Sie damals an? Ich musste schlucken und fragte meinen Vorgesetzten, ob er mit mir tatsächlich den richtigen Kollegen angesprochen hätte. Doch dann sagte ich mir: Die Herrschaften werden sich schon was bei dieser Entscheidung gedacht haben. Nervös war ich natürlich auch, denn meine untergebenen Mitarbeiter waren in der Regel wesentlich älter als ich.

Es gab also Zweifel Ihrerseits? In allen Dienstjahren ging ich bei jeder meiner Beförderungen zunächst in mich und überlegte, welche Entscheidung die richtige ist. Ich glaube, manche Führungskräfte sind so stolz über ihre Beförderung, dass sie gar nicht den Mut haben zu sagen, eine Managerposition wäre eigentlich gar nichts für sie.

An welchen Abschluss aus Ihrer aktiven Vertrieblerzeit erinnern Sie sich heute gern? Das war Ende der 1970er Jahre. Im Rahmen einer betrieblichen Altersvorsorge konnte ich gut 200 Kunden auf einen Schlag versichern. Dabei war ich gerade erst 22 Jahre alt.

Wie sieht es mit großen Niederlagen aus? Selbstredend gehören auch die dazu. Doch als guter Vertriebler muss man sich in solchen Situationen zwei Mal schütteln, loslaufen und den nächsten Kunden suchen. ▶

”

Jede Führungskraft muss sich darüber klar sein, dass sie aus genau dem gleichen Holz geschnitzt ist wie der Mitarbeiter. Nur ist ein Manager in der Verantwortungspyramide etwas höher angesiedelt. Ganz nach dem Motto: Primus inter pares – Erster unter Gleichen.

Feierlich: Festakt zum 100-jährigen Jubiläum der Debeka mit Besuch von Helmut Schmidt (2005).



Spendabel: Besuch der Radfahrer bei der „Tour der Hoffnung“ samt Scheckübergabe für einen guten Zweck (2006).

Vertriebler, gerade von erklärungsbedürftigen Gütern wie Versicherungen, genießen nicht den besten Ruf. Ihre Erklärung? Diese These würde ich entschieden zurückweisen. Wenn Sie die Menschen auf der Straße fragen, was sie von ihrem persönlichen Versicherungsbetreuer halten, antworten die meisten sehr positiv. Es stimmt aber, dass Versicherungsvermittler im Berufe-Ranking seit 30 Jahren fast immer schlecht abschneiden. Ich denke, dass dabei die Medien eine wesentliche Rolle spielen. Sobald irgendetwas schief geht, wird groß und breit darüber berichtet, doch wenn beispielsweise im Nachgang der jüngsten Wetterkapriolen in tausenden Schadensfällen fast alles reibungslos läuft, ist es für die Berichterstattung in den Medien uninteressant.

Apropos schlechte Nachrichten: Wer über die Debeka spricht, kommt an der Adressenaffäre*, die 2013 öffentlich wurde, nur schwerlich vorbei. Wie steuert man ein Unternehmen am besten durch eine Krise? (Kurze Pause.) Mit Ruhe, absoluter Transparenz und der Einbeziehung aller betroffenen Mitarbeiter. Wichtig ist aber auch die Fähigkeit zur Selbstkritik.

”

Führen durch Überzeugung ist das A und O des Erfolges der Zukunft. Die Zeiten von Machtdemonstration und Sanktionsandrohungen sind lange vorbei.

Welche Lehren hat Ihr Unternehmen aus dem Vorfall gezogen? Die Themen Datenschutz und Compliance wurden innerhalb des Hauses deutlich verbessert. Auch die Dokumentation der Beratungstätigkeit im Hinblick auf die Kundengewinnung ist noch akribischer geworden.

Genau in diesem Punkt lag damals die Hauptkritik... Richtig. Wir hatten zwar klare interne Vorgaben, konnten deren Einhaltung allerdings nicht ausreichend belegen. Dazu muss man auch wissen, dass die datenschutzrechtlichen Regelungen zur Nutzung von personenbezogenen Daten für die Werbung erst im Jahr 2009 eingeführt wurden. Die uns vorgeworfenen Verfehlungen stammen aber bereits aus Zeiten davor. Wir haben dazugelernt und können heute für jeden Neukunden belegen, auf welchem Weg dessen Daten erhoben wurden.

Als Sie 2002 den Debeka-Vorsitz von Peter Greisler übernahmen, sagten Sie: „Ich will das, was gut ist, noch ein bisschen besser machen.“ 14 Jahre später: Ist Ihr Vorhaben geglückt? Gerade bei der Mitarbeiterqualifikation wollten und konnten wir einen großen Schritt machen. Nicht zuletzt deswegen gründeten wir 2013 die Debeka-Akademie. Außerdem haben wir Führungsstrukturen geordnet und unseren Fokus auf die kontinuierliche Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen verstärkt.

*Ende 2013 wurde öffentlich, dass Debeka-Mitarbeiter Geld für die Daten angehender Beamter gezahlt haben sollen, um diesen anschließend Versicherungen zu verkaufen. Der Konzern wurde daraufhin wegen Verstoßes gegen das Datenschutzgesetz zu einem Bußgeld von 1,3 Millionen Euro verurteilt.

Fotos: Debeka (3)

Konservativ und kontinuierlich sind zwei Attribute, die sowohl der Debeka ganz allgemein als auch Ihrem persönlichen Führungsstil immer wieder attestiert werden. Wie gelingt es trotzdem, den Vertrieb ins digitale Zeitalter zu transportieren? Wir beschreiten einen Weg, bei dem die Digitalisierung entweder die Kommunikation mit dem Kunden deutlich verbessert und sowohl ihm als auch dem Vertriebler einen Mehrwert bietet oder aber sie die Geschäftsprozesse der Debeka optimiert. Alles, was zwar schön aussieht, diese beiden Hauptaspekte jedoch nicht erfüllt, ist für uns irrelevant.

So wurden unsere Außendienstler schon in den 1990er Jahren mit Laptops ausgestattet und ab Juli dieses Jahres wird es eine App für unsere Kunden geben, mit denen sie beispielsweise Arztrechnungen ganz bequem an uns übermitteln können. Gleichzeitig sagen wir jedoch auch: Wir stehen zu unserem Außendienst. Daher ist der Online-Abschluss einer beratungsintensiven Debeka-Versicherung nicht möglich.

Meinen Sie, dieses Modell lässt sich auf Dauer halten? Sicherlich nicht, doch das geht nur mit unseren Angestellten im Außendienst. Allerdings gibt es Überlegungen, ein eigenes Vergleichsportal in bestimmten Feldern zu erstellen.

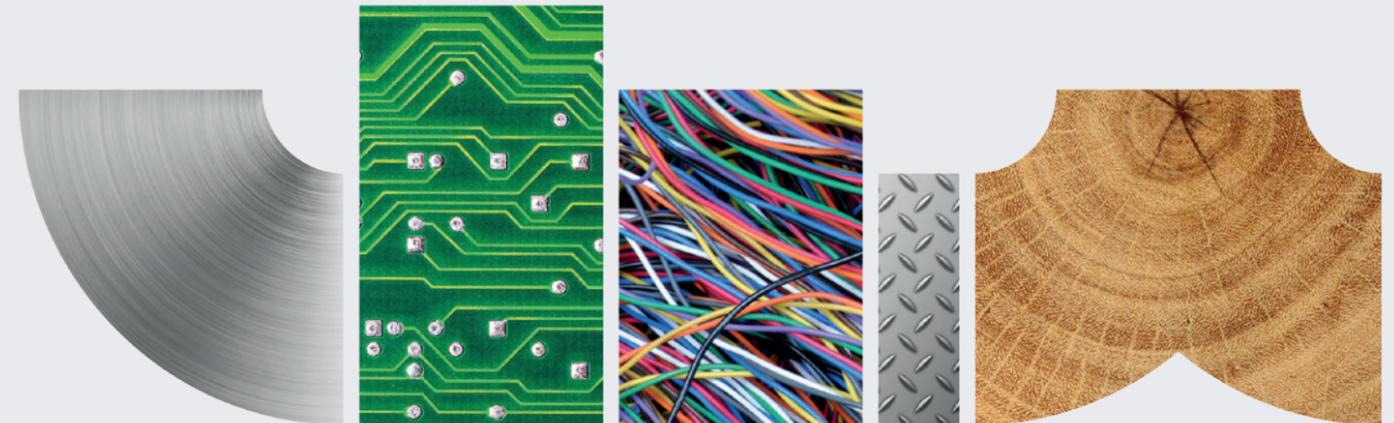


Tatkräftig: Erster Spatenstich des Debeka-Logistikzentrums in Koblenz (2009).

Sie begannen bei Debeka einst als Lehrling. Seit 2002 sind Sie Vorstandsvorsitzender. Welche Lehre aus der Zeit als Außendienstler hilft Ihnen heute, die gesamte Debeka-Gruppe zu führen? Rede mit den Menschen und höre dir immer beide Seiten an. Sich vom Hörensagen ein Urteil zu bilden, egal zu welcher Thematik, ist nie ideal. Darüber hinaus lautet meine These: Menschen können eine Arbeit nur dann erfolgreich verrichten, wenn sie Freude daran haben. Und für diese Freude ist auch der Chef zuständig.

Interview: Florian Sturm

encoway
standard for variety



Configure, Price, Quote - CPQ by encoway

Software für den Multi-Channel-Vertrieb von Variantenprodukten. Produkt- und Lösungskonfiguration, Preiskalkulation, Angebotserstellung.

Mit der Zahl der Produktvarianten steigt im Vertrieb der Aufwand für technisch einwandfreie und korrekt berechnete Angebote. encoway CPQ löst dieses Problem – zuverlässig und in einem Bruchteil der Zeit.