

UNTER DER GEMEINSAMEN STRATEGIE „BÜNDELUNG DER KRÄFTE“

Acht Thesen zum Vertriebserfolg

Erhard Jersch

Mit diesem Artikel möchte sich der Autor nicht über vertriebsstrategische Elemente und Lehrbuchweisheiten auslassen, sondern über Erfahrungen und pragmatische Lösungsansätze berichten. Im Mittelpunkt stehen acht Thesen.

Eigentlich ist es ganz einfach: Es gibt einen Markt mit Kunden und es gibt eine Bank, die mit diesen Kunden Geld verdienen will, indem sie Finanzdienstleistungen gegen Entgelt anbietet. Etwas schwieriger wird es bei genauerer Betrachtung:

Der Markt mit den Kunden ist nicht homogen, die Vermögen sind nicht gleich verteilt, die Bedürfnisse ganz unterschiedlich. Auf Seiten der Bank – insbesondere bei Genossenschaften und Sparkassen – sieht es ähnlich aus, wenn man den Worten eines frustrierten Bankvorstandes glauben darf.

Er sagte: „Die Vertriebswege sind für meine Leute zu diffus, eine Marktsegmentierung halten sie für überflüssig, der einzig akzeptierte Vertriebskanal ist die Geschäftsstelle und dort warten sie dann auf den Kunden!“ Sehr „schwarz-weiß gemalt“, oder?

Wovon hängt der Erfolg im Vertrieb ab? Nachfolgend acht Thesen zum Vertriebserfolg.

These 1:

Die Motivation und *Veränderungsbereitschaft* der Mitarbeiter sind – obwohl nicht in der Bilanz darstellbar – das wichtigste Kapital der Bank.

These 2:

Mit diesen Mitarbeitern – vor allem jedoch mit den Führungskräften – ist eine *Standortbestimmung* vorzunehmen, Eigenbild und Fremdbild abzugleichen.

Sie werden erstaunt sein, wie unterschiedlich die Meinung von Vorstand, Führungskräften und Kunden ist.

These 3:

Daraus ergibt sich die strategische Ausrichtung. Die Diskussion, mit welchen Kunden man die tägliche Arbeitszeit

künftig verbringen möchte (*ABC-Segmentierung*), um auch weiterhin Geld zu verdienen, wird relativ schnell Klarheit schaffen, wo es hingehen muss. Bei der Umsetzung in die Praxis hält man aber sehr gerne am Bisherigen fest, denn „so schlecht war das doch auch nicht“?! Haben Sie nicht auch schon die Aussage von Mitarbeitern gehört „... und für Beratung habe ich keine Zeit!“?

These 4:

Der nächste Schritt ist die Festlegung, wer, wie, wann, welche Kunden kontaktiert. Gefragt ist neben dem Vertriebswegemix und der Jahresplanung die konkrete *Umsetzungsplanung*.

Hier wird den Beteiligten meist sehr schnell bewusst, dass sie bisher zu viel geplant und zu wenig bzw. nicht konsequent umgesetzt haben. In der Vergangenheit führte eine fehlende konkrete Umsetzungsplanung in der Praxis immer wieder zur Überforderung der Vertriebsmitarbeiter. Eine Jahresplanung ist wichtig, die Umsetzungsplanung mit Beratungszielen wichtiger.

These 5:

„Ein Mensch ohne Ziele wird von denen benutzt, die welche haben.“

▶ Zitiert: Über den Erfolg

- „Erfolg beginnt im Kopf.“
- „Wenn Du ein Schiff bauen willst, so lehre die Männer nicht den Umgang mit Werkzeugen, sondern vermittele Ihnen die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“
- „Es gibt keine schlechten Soldaten, es gibt nur schlechte Offiziere.“
- „Was willst Du mit einem Hund, den Du zum Jagen tragen musst?“



Erhard Jersch

ist Gesellschafter der ImpulsTeam GbR und Geschäftsführer der Jersch E&G Gesellschaft für Marketing & Vertriebssteuerung mbH, Rugendorf/Ofr. Erhard Jersch trainiert und coacht seit Jahren Vertriebsmitarbeiter und Führungskräfte von Genossenschaftsbanken. Das ImpulsTeam ist ein Zusammenschluss von fünf langjährig am Markt erfolgreichen Beratungsunternehmen mit dem Schwerpunkt „Ganzheitliche Vertrieboptimierung“. Kontaktadresse: 90431 Nürnberg, Sigmundstraße 58; Telefon 0911/9 93 15 11, www.impuls-team.com

Das bedeutet: mit jedem Mitarbeiter im Vertrieb wird ein individuelles Ziel vereinbart. Jedoch wird in Banken häufig nur die Ertragsseite berücksichtigt (Ziele wie Volumen, Provisionserträge, Deckungsbeitrag). Wo bleibt aber die Qualität? Wurde produktbezogen oder gesamtbedarfsorientiert beraten *und verkauft*? Vielleicht wären in den Beratungen noch mehr Abschlüsse möglich gewesen?

Nach dem im Lebensversicherungsgeschäft so erfolgreichen Jahr 1999 (damals sollten neue Lebensversicherungen besteuert werden) erzählten mir viele Banker stolz von ihrer 150-prozentigen, teilweise 200-prozentigen Zielerreichung. Ich fragte daraufhin: Wie beurteilen Sie die Zuwachsraten von 400 Prozent bis 600 Prozent bei den Versicherern?

Woher kommt das? Ich war selbst vier Jahre im Außendienst und hatte eine Schublade, die gegen Jahresende mit unterschriebenen Verträgen gefüllt wurde. Denn man weiß ja: im nächsten Jahr wird das Ziel erhöht, meist auf der Grundlage des im Vorjahr Erreichten. Und als Verkaufsprofi ist man ja schließlich nicht auf

den Kopf gefallen! Vereinbaren wir also die richtigen Ziele?

These 6:

„Was benötigen wir Einzelgespräche mit den Mitarbeitern, wenn ich nicht schimpfe, ist das Lob genug!“, soll ein Vorstand gesagt haben.

Mit Zielen führen ist kein Nebenjob! Gerade im Vertrieb, wo Erfolg und Misserfolg so nah beieinander liegen, ist der Anspruch an die Führungskraft sehr hoch. Wird das aber immer so gesehen? Wenn wir in Banken Führungswrkshops vorbereiten, kommen wir immer zur Frage, wer teilnehmen soll. Meine Antwort: unter Führungskraft verstehe ich jemanden, der mindestens zwei Mitarbeiter zu führen hat.

These 7:

Damit sind wir beim Vertriebsorganigramm. Gerade im genossenschaftlichen Bereich gibt es noch viele „Kleinstzweinstellen“. Optimal ist eine Zusammenfassung zu Filialgebieten, in denen die Führungskraft bis maximal zehn Mitarbeiter zu führen hat.

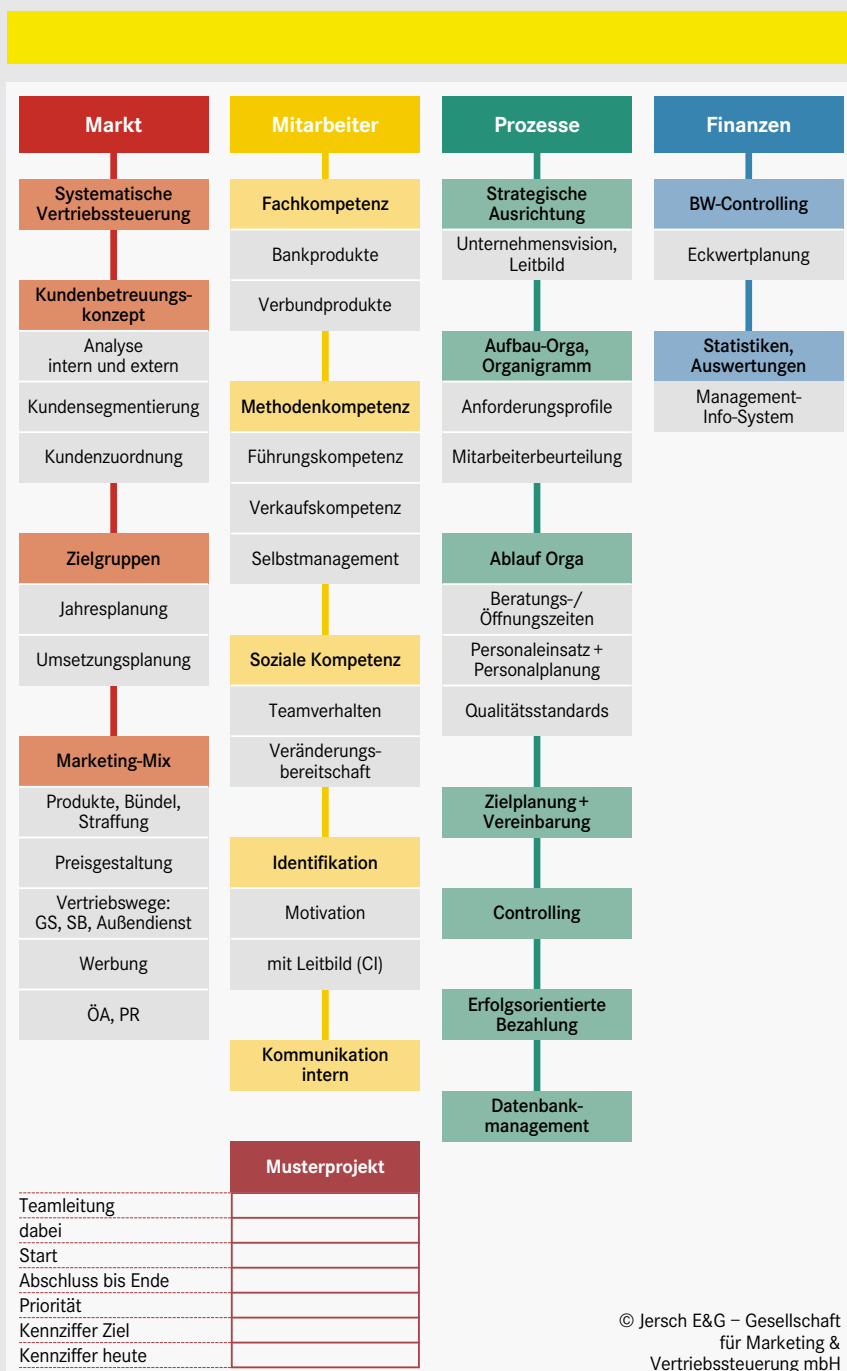
Schlagkräftige, eingespielte Teams, die sich ergänzen. Es sind keine Einzelkämpfer gefragt, sondern Teamspieler, die sich die Bälle gegenseitig zuspielen. Beispiel Fußball: hier gibt es Verteidiger und Stürmer, beide haben unterschiedliche Fähigkeiten. Die gilt es zu nutzen, an der richtigen Stelle einzusetzen. Dazu gehört allerdings, dass die Spieler bzw. Mitarbeiter wissen, dass sie nur gemeinsam gewinnen können und nicht dadurch glänzen, indem sie dem eigenen Spieler den Ball bzw. das Geschäft wegnehmen. Das müssen wir bei den Zielvorgaben berücksichtigen!

Natürlich ist das Organigramm (= Einsatzplan) nicht an 7. Stelle zu sehen. Es muss bei der Vertriebsplanung ganz vorne dabei sein.

These 8:

Marketing- und Fortbildungsetats sind nicht Selbstzweck, sondern Investitio-

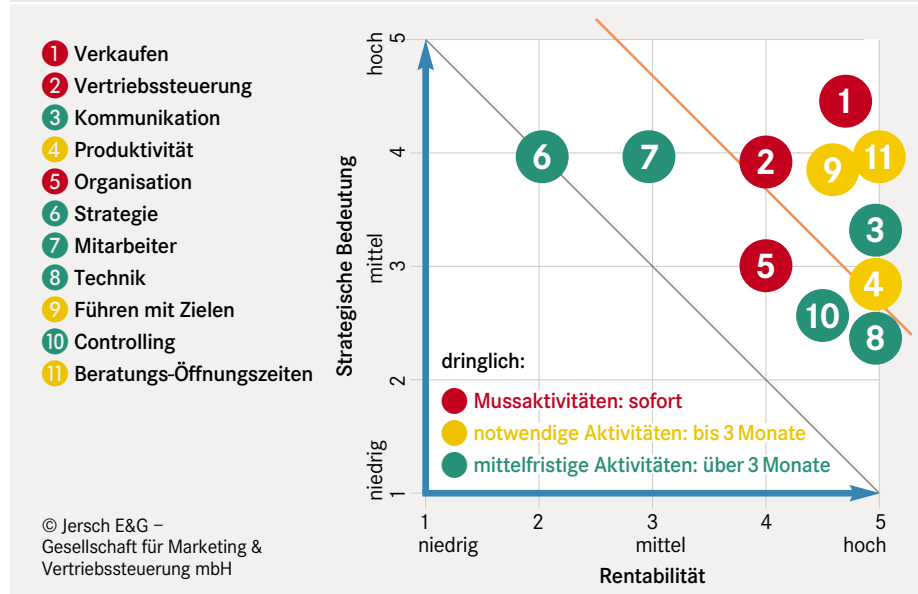
Balanced-Score-Card (Muster)



nen. Es muss also etwas zurückkommen und mehr bringen, als investiert wurde. Hier liegt ein wesentlicher Ansatz zur Effizienzsteigerung. Werden die Gelder

richtig eingesetzt? Gibt es Kontrollmechanismen, um die Erfolge sichtbar zu machen? Als Marketingleiter einer großen Ge-

▶▶ 8-Stunden-Analyse – 5. Gewichtung



(Schaubild: Ergebnisse), anschließend wird eine Balanced-Score-Card erstellt (Schaubild: BSC).

Fazit

Die 8-Stunden-Analyse ist ein optimaler Einstieg in einen Prozess, mit dem die Kundenorientierung ausgebaut und die Schlagkraft einer Bank systematisch erhöht wird. Sie holt Ihre Mitarbeiter ins Boot und sorgt für Zielklarheit und Umsetzungs Konsequenz.

nossenschaftsbank durfte ich früher selbst experimentieren (und Fehler machen). In Zeiten knapper Kassen ist jedoch ein zielgerichtetes Arbeiten notwendig. *Experimentiermarketing geht nicht mehr*. Erfolge müssen messbar gemacht, Misserfolge reduziert werden!

Lösungsansätze!

Es gibt viele Wege, „die nach Rom führen“. Einer davon ist die *8-Stunden-Analyse* (nach Prof. Dr. Kurt Nagel) als Einstieg für die Gesamtumsetzung (Schaubild: Ablauf).

In einer systematischen und in der Praxis dauerhaft bewährten Vorgehensweise wird innerhalb von 8 Arbeitsstunden die Bank auf den Prüfstand gestellt.

Alle Aspekte des Bankbetriebes werden mit verschiedenen Methoden durchleuchtet, um die „Knackpunkte“ zu ermitteln und gleichzeitig Lösungsansätze zu sammeln. Bereits bestehende Analysen werden dabei berücksichtigt und „eingebaut“.

Der Teilnehmerkreis umfasst Mitarbeiter und Führungskräfte aller Ebenen und Bereiche der Bank. Dadurch ist von vornherein eine hohe Akzeptanz der erarbeiteten (Veränderungs-) Maßnahmen

sichergestellt. Der besondere Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass Mitarbeiter und Führungskräfte eine ganzheitliche Betrachtung des Betriebes vornehmen und nicht nur die finanzielle Perspektive der Bank intensiv unter die Lupe nehmen. Die Auswirkungen des Führungsverhaltens und die Qualität der internen Prozesse auf die Kundenorientierung und -zufriedenheit bleiben so nicht „außen vor“.

Damit es wirklich zu Verbesserungen und – bzw. oder – zum Ausbau erkannter Stärken kommt, werden die gefundenen Lösungen gemeinsam priorisiert und in ganz konkrete Projekte übertragen

▶▶ Ihre Bank auf dem Prüfstand

In acht Arbeitsstunden wissen Sie wo sie stehen bezüglich Ihrer

- Problem-Situation (Dauer 2:00)
- Erfolgsfaktoren-Situation (Dauer 2:00)
- Markt-Situation (Dauer 2:00)
- Finanz-/Kosten-Situation (Dauer 1:00)
- und welche Aktivitäten Sie realisieren (Dauer 1:00)