



Mehr verkaufen im Team!

Verehrte Leserinnen und Leser,

in den letzten Jahren haben sich die Ergebnisse der Sparkassen wieder spürbar verbessert. Aus strategischer Sicht ist es aber überaus schade, dass sich diese Verbesserungen fast nur auf Kosteneinsparungen stützen. Zugleich verlieren die Sparkassen weiterhin Marktanteile in wichtigen Geschäftsfeldern.

Immer mehr Sparkassen erkennen das Dilemma und versuchen, die **Aktivität ihres Vertriebs zu forcieren**. Das Konzept „Sparkasse 2010“ hat die Vertriebsorganisation neu strukturiert, liefert aber keine Lösungen für mehr Aktivität.

Zusammen mit Roland Bauer habe ich das Thema für eine Veröffentlichung des Deutschen Sparkassenverlags aufgearbeitet („Marketing versus Vertrieb“). Einige Kunden und Gesprächspartner fanden es hilfreich für eine ernsthafte Diskussion über ein **aktiveres Holzgeschäft**, dass wir uns auf wenige entscheidende Themen beschränkt, die aber ausführlich behandelt haben. Deshalb stellen wir Ihnen diesen Beitrag als Sonderdruck zur Verfügung.

Sehr gerne diskutiere ich die Thesen auch persönlich mit Ihnen, um Ihre **eigenen Konzepte abzugleichen** und Ihnen **neue Impulse** zu geben.

Zuerst wünsche ich Ihnen aber eine anregende Lektüre!

Armin Ruppel

Inhalt:

Mehr verkaufen
im Team.....2 – 13

Sonderdruck aus
„Marketing versus Vertrieb“
Hrsg. Thomas Mück
Deutscher Sparkassenverlag
2006



Mehr verkaufen im Team

Ein Konzept professioneller Zusammenarbeit in Marketing & Vertrieb

Einleitung

Dass der Wettbewerb auf dem Finanzdienstleistungsmarkt deutlich intensiver geworden ist, mag eine Binsenweisheit sein. Gleichwohl ist der Vertrieb ein Dauerthema in der Diskussion, die Umsetzung der Ideen hinkt aber in den meisten Sparkassen weit hinterher. Offensichtlich herrscht kein Theoriedefizit, dafür aber ein beträchtlicher Umsetzungsstau, der spätestens dann deutlich wird, wenn man die gelebte Praxis der meisten Sparkassen anschaut. Aus unserer Erfahrung als Umsetzungsberater beleuchten wir das Thema also aus diesem Blickwinkel. Erfolgreiche Umsetzung braucht zunächst klare und konkrete Konzepte, anschließend eine nachhaltige Umsetzungsarbeit. Tatsache ist, dass die „bekanntesten Konzepte“ allzu oft nur anhand von Überschriften diskutiert werden, und dass demzufolge schon die Konzepte oft nicht konsequent gedacht sind.

Wir werden uns deshalb auf die aus unserer Sicht wichtigsten Elemente einer Erfolg versprechenden Vertriebsorganisation konzentrieren, diese aber konkret beschreiben und vor allem immer wieder der aktuellen Sparkassenpraxis gegenüberstellen. Es geht also weniger um „innovative Ideen“ als vielmehr um konkrete Ansätze und einen kritischen Blick auf die Praxis. Die Wirksamkeit unseres Konzeptes stellen wir an einem Erfolgsbeispiel dar.

Konzeptionell orientieren wir uns an folgenden Thesen:

1. Die Sparkassen brauchen einen deutlich höheren Aktivitätsgrad im Vertrieb. Hier geht es – auch wenn das lange nicht en vogue war – schlicht und einfach um die Menge von Kundenkontakten. Je mehr Verkaufsgespräche, desto mehr Abschlüsse.
2. Dieser Aktivitätsgrad muss von allen Mitarbeitern im Vertrieb getragen werden, nicht nur von den zehn bis zwanzig Prozent „Stars“, von denen fast alle Sparkassen zu mehr als der Hälfte leben. Notwendig ist eine Organisation und Systematik, die Aktivität in der Breite sicherstellt. Nur so bringen die Sparkassen ihre „PS auf die Straße“.
3. Die Sparkassen verfügen über die bei weitem größten Ressourcen im Wettbewerb. Es geht hier also nicht um eine Ausweitung von Ressourcen, sondern um mehr Profitum in den wichtigen Kernprozessen Vertrieb, Beratung und Führung. Profitum erfordert, dass ein Mitarbeiter zumindest zwei Drittel seiner Arbeitszeit effektiv in seinem Kernprozess tätig ist.
4. Damit ergibt sich ein teamorientierter Ansatz, eine Zusammenarbeit von Profis in verschiedenen Rollen. Es gilt: Mehr verkaufen im Team! Diesen Gedanken wirklich umzusetzen, erfordert eine Abkehr von einigen für Sparkassen typischen Traditionen.

Grundlegende Thesen:

- ▶ Mehr Aktivität in den Vertrieb: **Je mehr Gespräche, desto mehr Verkauf**
In der Praxis steigt obendrein auch die Abschlussquote pro Gespräch
- ▶ Nicht für die Stars organisieren, sondern für die Mehrheit der Mitarbeiter:
Die Leistung steigt am meisten durch eine **deutliche Anhebung des Durchschnitts**. Alle PS auf die Straße!
- ▶ Konsequenter **Profitum organisieren**: 70 % der Arbeitszeit im Kernprozess
Besonders wichtig im Verkauf, in der Führung, im Vertriebsmanagement
- ▶ **Mehr verkaufen im Team**: Rollen verstehen und akzeptieren
Vertriebsmanagement ist der Motor des Vertriebs, nicht nur optionaler Service für die Berater. Der Vertriebsleiter steuert die Umsetzung

Insgesamt geht es – zumal bei näherer Betrachtung – mehr um Prozesse als um Strukturen. Darin liegt ein Unterschied zu den Prioritäten vieler Diskussionen. Im Vordergrund stehen die Kernprozesse Vertriebsmanagement und Führung.

1. Überblick

Viele Manager beschränken ihre Diskussionen gerne auf die Zukunft. Man will ja vorankommen, was braucht es da den Blick auf die Vergangenheit. Gut gemeint, aber in vielen Fällen zu kurz gedacht.

1.1 Die Tradition überwinden

Spätestens wenn es in der Umsetzung anstrengend wird, besinnen sich viele Mitarbeiter auf die erfolgreiche Vergangenheit, bewusst oder unbewusst. Der Erfolg in der Vergangenheit ist der größte Feind des Erfolges in der Zukunft, weiß deshalb auch der Volksmund. Die Spielregeln im Markt haben sich grundlegend verändert, darauf muss sich der Vertrieb einstellen. Das klingt banal, die Praxis zeigt aber, dass hier entscheidende Lernfelder liegen:

- Die Sparkassen waren zusammen mit den Genossenschaftsbanken die Ersten, die im Privatkundengeschäft in der Fläche präsent waren. Diese Präsenz mit früher knapp 20.000 Geschäftsstellen hat den Erfolg begründet. Natürlich gab es immer besonders aktive Geschäftsstellenleiter, aber für viele andere hat die Präsenz in ihren Stellen gereicht, um ausreichend erfolgreich zu sein. Mit zunehmender Kundenmenge hat sich der Aktivitätsgrad weiter verringert, so dass die Geschäftsstellen ein weitgehend passiver Vertriebsweg geworden sind. Zwischenzeitlich hat sich die Kundenfrequenz in den Geschäftsstellen alleine in den letzten fünf bis sieben Jahren etwa halbiert, was aber den Grad der eigenen Aktivität nicht erhöht hat. Aktuell wird nur etwa ein Viertel der Kunden in einem Geschäftsjahr aktiv von einer Sparkasse angesprochen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Sparkassenkunde das nächste Finanzdienstleistungsprodukt wieder bei seiner Sparkasse kauft, beträgt nur noch etwa 50 %. Präsenz reicht nicht mehr. Viele Mitarbeiter haben das aber immer noch nicht gelernt.
- In der Wachstumsphase des Marktes, insbesondere in den 70er und 80er Jahren war der „Unternehmer vor Ort“ in einem noch weitgehend unbesetzten Markt erfolgreich, auch der mittelmäßige. Im Wesentlichen konnte jeder Geschäftsstellenleiter arbeiten wie er wollte. Heute liegt die Latte aber deutlich höher. Die Unterschiede werden sichtbar, obwohl viele Geschäftsstellen noch immer von einem guten Kundenbestand zehren. Die Mehrzahl der so genannten „Unternehmer vor Ort“ liefert alleine nicht mehr den Erfolg, den die Sparkasse braucht oder zumindest haben könnte. Notwendig ist mehr operative Führung und Steuerung aus einem Guss. Unternehmer ist (hoffentlich) der Vorstand, die Führungskräfte finden eine klare Rolle,

„Nur ein Viertel der Kunden wird aktiv angesprochen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde das nächste Produkt wieder bei der Sparkasse kauft, beträgt nur noch 50 %. Präsenz alleine reicht nicht mehr!“

begrenzt und dennoch eigenverantwortlich, ein einheitliches System steuert den Vertrieb.

- Traditionell gab es bei den Sparkassen (wie bei den meisten anderen Banken auch) kein ganzheitliches Marketing, d.h. keine Einflussnahme auf Produkte, Preise, Vertrieb und Kommunikation aus einer Hand. Marketing wird bis heute überwiegend mit Werbung in Verbindung gebracht, die zudem zu einem großen Teil überregional gestaltet wird. Mit dem Konzept der Leuchtturmprodukte geht der DSGVO jetzt gezielter den Weg eines ganzheitlichen Marketing, die einzelnen Sparkassen müssen aber trotz dieser Unterstützung lernen, dieses Prinzip laufend und jeweils schnell auch in Eigenregie umzusetzen.

Die Liste der Traditionen, die es weiterzuentwickeln und teilweise wirklich zu überwinden gilt, könnte freilich noch länger sein. Nach unserer Erfahrung sind das die Denk- und Verhaltensgewohnheiten, die bei der Umsetzung eines modernen Vertriebskonzeptes am stärksten zu spüren sind.

1.2. Ansätze für mehr Verkaufskraft

Unsere Eingangsthesen

- deutlich mehr Aktivität in der Breite und
- mehr Profitum durch geeignete Organisation

werden durch folgende Elemente eines Vertriebskonzeptes am stärksten unterstützt:

- Die gesamte Vorbereitung des systematischen Holgeschäftes übernimmt ein nach Kundengruppen organisiertes Vertriebsmanagement-Team. Die telefonische Akquisition von Beratungsterminen erfolgt durch ein zentrales Telefonteam. Der Berater vor Ort konzentriert sich auf eine hochwertige Beratung und konsequenten Abschluss. Natürlich spielen die Berater nach wie vor eine ganz entscheidende Rolle, aber nicht mehr als „freischaffende Künstler“. Es gilt das Motto: Das Verkaufen ist zu wichtig, um es alleine den Verkäufern zu überlassen. Im Marketing vieler Branchen ist das seit langem ganz normal, bei den Sparkassen bis heute akut gewöhnungsbedürftig.
- Die Führung im Vertrieb wird – ihrem Status als Kernprozess entsprechend – professionell organisiert. Das heißt, dass Aufgaben und Prozesse verbindlich festgelegt werden und vor allem, dass Führungskräfte gemäß unserem Grundsatz des Profitums eine Leitungsspanne von 20 – 25 Mitarbeitern bekommen, die es ihnen ermöglicht, zwei Drittel ihrer Arbeitszeit in der Führung und Steuerung ihrer Mitarbeiter zu verbringen und damit über entsprechende Routine eine Profi-Qualität zu entwickeln.

- Auch im Privatkundengeschäft gibt es neben dem Filialmitarbeiter einen Berater, der sich weitgehend auf das Holgeschäft konzentriert. Er ist in der Geschäftsstelle abkömmlich (z.B. UVV Kassen) und kann deshalb mobil und unabhängig von Öffnungszeiten beraten. Auch für ihn gilt: Als Beratungs-Profi verbringt er mindestens zwei Drittel seiner Arbeitszeit in Beratungsgesprächen. Er ist der Hauptkunde für die telefonische Terminvereinbarung. Keine Sparkasse braucht einen „Außendienst“. Sie hat ihn längst, wenn sie ihre Berater richtig mobilisiert.
- Die Prozesse werden konsequent vertriebsorientiert gestaltet. Primäres Ziel ist nicht immer eine „fallabschließende“ Bearbeitung, sondern dass Verkauf und Kundenservice als unmissverständlicher Kernprozess von den Mitarbeitern erlebt werden. Mit „Bearbeitung“ hat das nichts zu tun. Hier geht es nicht nur um die Frage der Effizienz, sondern um das Prinzip uneingeschränkter Verkaufsorientierung.

Aus diesen organisatorischen Ansätzen resultiert schließlich unsere These vom Verkaufen im Team.

le. Konkret bedeutet das nichts anderes als eine deutliche Erhöhung der Kundenkontakte, bei der die

- richtigen Kunden
- zum richtigen Zeitpunkt
- mit dem richtigen Angebot
- über den richtigen Vertriebskanal

angesprochen werden. Daraus ergeben sich für die Sparkassen folgende konkrete Anforderungen:

- Mehr Kampagnen und Vertriebsanlässe mit kleineren Zielgruppen. Weil die Systematik das gesamte Geschäft erfassen soll, geht es hier nicht mehr um zehn oder fünfzehn Großaktionen mit teilweise mehreren Tausend Zielkunden. Wir reden hier von etwa 150 bis 200 Vertriebsmaßnahmen mit durchschnittlich 200 – 500 Adressaten, je nach Größe der Sparkasse.
- Ein aktiver Multikanalvertrieb, das heißt integrierte und systematische Vertriebsprozesse von der Planung bis zum Feedback des Kunden. Ziel ist die Nutzung aller verfügbaren Vertriebswege unter den

Aspekten Effektivität (möglichst viele Kunden, Abschlüsse usw. in gegebener Zeit) und Effizienz (möglichst geringer Gesamtaufwand pro Abschluss).

- Klare Aufgabenverteilung und Verantwortung für die am Vertriebsprozess beteiligten Mitarbeiter. Der Vertrieb dreht sich nicht mehr nur um den Geschäftsstellenleiter und Berater. Es geht um eine teamorientierte Zusammenarbeit mit klaren Rollen.



2.1 Was ist eine „Kampagne“?

Der Begriff „Kampagne“ wird meistens mit den traditionellen Großaktionen in Verbindung gebracht, von denen die Sparkassen gerade weg-

kommen müssen. Unter Kampagnen verstehen wir vielmehr zeitlich definierte Vertriebsaktivitäten, die im Detail geplant werden und in der Regel verschiedene Marketing- und Vertriebsinstrumente kombinieren. Die im Rahmen der Planung klar definierten Ziele werden permanent kontrolliert und sind die Basis für die laufende und zukünftige Kampagnenplanung und -steuerung. Für ein einheitliches Verständnis ist es uns noch wichtig, auf folgende Punkte hinzuweisen, die von den Praktikern in den Sparkassen zunächst oft anders gesehen werden:

- Kampagnen sind nicht zwingend einmalige, kurzfristige Aktivitäten. Auch für regelmäßig wiederkehrende Anlässe (z.B. Fälligkeiten) sollten aus unserer Sicht Kampagnen mit einer klaren Zielsetzung und einer Planung, welche Marketing- und Ver-

Ein komplexes Vertriebskonzept umfasst oft sehr viel mehr Elemente. Aus unserer Sicht sind es aber diese vier, die unmittelbar über die Verkaufsleistung entscheiden. Die erfolgreiche Umsetzung des Vertriebsmanagement und einer professionellen Führung sind in der Praxis am schwierigsten, auch wenn die Ideen nicht wirklich innovativ erscheinen. Deshalb legen wir im Folgenden unseren Schwerpunkt auf diese beiden Themen.

2. Systematischer Vertrieb

Eine zentrale Forderung der vorliegenden Strategien und Konzepte der Sparkassen Finanzgruppe ist die Intensivierung des Vertriebs über alle Vertriebskanäle zur Ausschöpfung der vorhandenen Ertragspotenzia-

triebsinstrumente wann zum Einsatz kommen, definiert werden. In regelmäßigen Abständen sind der Kampagnenerfolg zu überprüfen und ggf. Anpassungen im Design der Kampagne vorzunehmen.

- Kampagnen richten sich nicht zwingend an eine große Zahl von Kunden. Ganz im Gegenteil je kleiner die Zielgruppen definiert werden, desto besser kann auf deren spezifische Bedürfnisse eingegangen werden, was wiederum den Kampagnenerfolg deutlich erhöht. Dies bedeutet in der Konsequenz für die Sparkassen eine deutliche Erhöhung der Anzahl an Kampagnen und dadurch höhere Investitionen in Konzeption und Kommunikation.
- Kampagnen sind kein Widerspruch zur ganzheitlichen Beratung, sondern eine notwendige Ergänzung. Ganzheitliche Beratung heißt nichts anderes als den Kunden zu kennen und ihm auf seinen individuellen Bedarf angepasste Lösungen anzubieten. Im Rahmen von Kampagnen können zum einen die für die ganzheitliche Beratung notwendigen Informationen beschafft und systematisiert hinterlegt werden. In weiteren Schritten können die Kunden, aufgrund der vorliegenden Informationen, qualifizierter für ausgewählte Kampagnen berücksichtigt werden und ihnen aktiv Lösungen für ihre individuelle Situation geboten werden. Ganzheitliche Beratung basiert also auf möglichst breiter Kundeninformation. Je mehr Informationen aber vorliegen, umso mehr Systematik ist notwendig, um sicherzustellen, dass die Informationen konsequent verwertet werden.

2.2 Das Verkaufen ist zu wichtig, um es nur den Verkäufern zu überlassen!

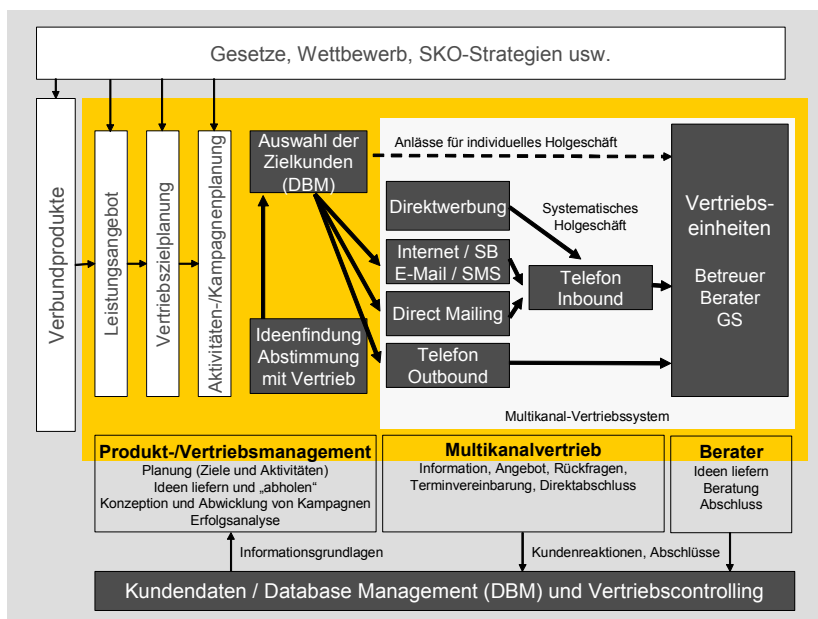
Vertrieb ist nicht nur Beratung und Verkauf. Die konzeptionelle Vorbereitung des Verkaufs wird durch die deutliche Intensivierung der Vertriebsaktivitäten bei gleichzeitig notwendigem Kostenmanagement zunehmend wichtiger. Das bedeutet freilich nicht, dass die Berater und Verkäufer weniger wichtig wären. Ganz im Gegenteil: Sie müssen sich in Zukunft auf ihre Kernaufgaben konzentrieren, also mindestens zwei Drittel ihrer Arbeitszeit in hochwertigen Kundengesprächen verbringen. Die gesamte Planung, Vorbereitung und Koordination der Vertriebsaktivitäten

erfolgt dann aber durch ein zentrales Produkt- und Vertriebsmanagement. Daraus ergibt sich der Teamgedanke, dessen Umsetzung ein klares Verständnis und die Akzeptanz der neuen Rollen erfordert (vgl. auch 6.). Die Grafik unten zeigt bildhaft den zukünftigen Vertriebsprozess wie er bei den Sparkassen in naher Zukunft mehr und mehr zum Standard werden wird.

Gekennzeichnet ist dieser Vertriebsprozess insbesondere durch folgende Elemente:

- Basis für einen aktiv gesteuerten Vertriebsprozess sind die in einem Database-Management-System gespeicherten Kundeninformationen, Erkenntnisse aus dem Vertriebscontrolling und die Entwicklungen der Umwelt (z. B. rechtliche Veränderungen, Wettbewerbsverhalten).
- Insbesondere im Mengengeschäft wird ein Großteil des Leistungsangebotes der Sparkassen durch die Verbände entwickelt bzw. von Verbundpartnern angeboten. Eine eigene Produktentwicklung findet nur in geringem Umfang statt. Die Anforderungen an das Produktmanagement der einzelnen Sparkassen fokussieren sich primär auf die Produktauswahl und -kombination, die Ermittlung von Potenzialen einzelner Produkte im Geschäftsgebiet, die Preispflege und die Bereitstellung bzw. Koordination notwendiger Verkaufshilfen und Vertriebsunterstützung.
- Die jährlich zu erstellende kurz- und mittelfristige Vertriebsplanung muss sich an den erkennbaren Marktpotenzialen und nicht wie in vielen Sparkassen immer noch üblich an den Vertriebsergebnissen des vergangenen Jahres orientieren. Den Vertriebsverantwortlichen sind die entsprechenden Informationen für den Planungsprozess zur Verfügung zu stellen.
- Das zentrale, nach Kundengruppen ausgerichtete Vertriebsmanagement erstellt auf Basis der Jahresvertriebsplanung einen Aktivitätenplan für das systematische Holgeschäft. Dabei sind die vorhandenen Vertriebsressourcen, insbesondere für persönliche Verkaufsgespräche und den Telefonvertrieb und die zentral vorgegebenen Werbelinien entsprechen zu berücksichtigen.

- Die geplanten Aktivitäten (Kampagnen) müssen sich treffsicher am Kundenbedarf orientieren. Jede Kampagne ist im Detail mit einem schlüssigen Konzept zu planen, zu kalkulieren und auszuwerten. Für jede Kampagne werden die Ziele, die Zielgruppe, das Lösungsangebot, die einzubeziehenden Vertriebswege sowie die einzusetzenden Marketing- und Vertriebsinstrumente definiert und konzipiert. Notwendige Medien und Verkaufshilfen werden zentral vorbereitet.



- Ein effizienter Vertrieb erfordert die konsequente Nutzung aller verfügbaren Vertriebswege. Dies führt natürlich auch zu verbindlichen Kontaktzielen für alle Vertriebswege, auch für den Direktvertrieb oder medialen Vertrieb. Auch wenn der Abschluss derzeit noch zu einem großen Teil im persönlichen Kundenkontakt erfolgt, haben die direkten Vertriebswege insbesondere zur Information, Interessengewinnung und natürlich Terminakquisition eine sehr hohe Bedeutung. Diesen Prozess bezeichnen wir als Adressenqualifizierung. Der Berater als teuerster Vertriebsweg konzentriert sich dann auf die „qualifizierten“ Adressen, also auf die abschlussbereiten Kunden.
- Im Rahmen dieses Vertriebsprozesses werden die Berater zum großen Teil „fremdgesteuert“, d. h. ihnen werden von einem zentralen Telefonteam Termine zu verschiedenen Themen mit vordefinierten Gesprächszeiten vermittelt. Nicht jeder einzelne Berater wird dabei gefragt, ob ihm die Maßnahme gefällt, ob sie ihm jetzt gerade passt oder ob die Sparkasse „seinen“ Kunden überhaupt anrufen darf. Hier wird also die traditionelle Rolle der Berater eingeschränkt, was sich zwangsläufig aus dem Grundsatz der Professionalisierung im Team ergibt. Individuelle Kundenbetreuung darf nicht mit individueller Arbeitsweise einzelner Berater verwechselt werden.
- Die Reaktionen, Informationen und Ergebnisse aus den Kundenkontakten werden im Database-Management-System erfasst und stehen als Information für die Planung und Konzeption folgender Vertriebsaktivitäten wiederum zur Verfügung. Für eine qualitativ hochwertige und dauerhafte Kundenbindung ist es notwendig, dass das System den Kunden „kennt“, nicht nur ein einzelner Berater. Wie gesagt: Gerade bei dem Anspruch einer ganzheitlichen Beratung ist das entscheidend.
- Integration verschiedener Vertriebswege zur Steigerung der Vertriebs effektivität und Vertriebseffizienz.
- Bündelung und Ausbau von speziellen Fachwissen und Konzentration auf Kernkompetenzen z.B. Zielplanung und Vertriebscontrolling.
- Multiplikation der besten Verkaufsideen auf alle Berater und koordinierte Aktivitäten in der gesamten Sparkasse, damit also mehr Qualität in der Breite.

Alle strategisch-konzeptionellen Aufgaben, angefangen vom Data-Mining bis hin zur Vertriebskontrolle werden von einer zentralen Stelle übernommen und koordiniert. Die Mitarbeiter im Markt können sich so auf die Durchführung von Beratungs- und Verkaufsgesprächen konzentrieren. Das zentrale Vertriebsmanagement, in der auch alle Aufgaben der klassischen Marketingabteilung integriert sind, gliedert sich im wesentlichen in drei Bereiche:

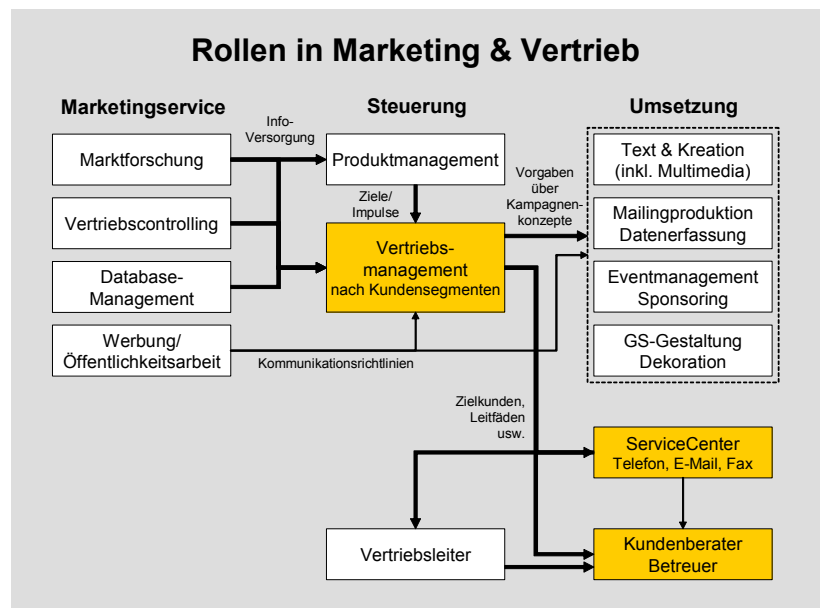
- Kernelemente sind ein intensives Produkt- und Vertriebsmanagement, das nach Kundengruppen organisiert wird und Führungskräfte, die sich auf Führungsaufgaben konzentrieren.
- Unterstützt wird dieser Kernbereich zum einen durch strategische Funktionen, die sowohl entscheidungsrelevante Informationen wie auch Rahmenbedingungen liefern. Dem üblichen Sprachgebrauch folgend bezeichnen wir diesen Bereich als Marketingservice.

Die Zukunft gehört dem Teamvertrieb. Profis in verschiedenen Rollen und mit klar zu definierenden Aufgaben und Verantwortungen arbeiten erfolgreicher als Einzelkämpfer.

2.3 Die Rollen im Vertriebsprozess

Für einen erfolgreichen systematischen Vertrieb mit einer deutlichen Erhöhung der aktiven Kundenansprache ist aus unserer Sicht also zunächst der Aufbau eines zentralen Vertriebsmanagements notwendig. Dafür sprechen folgende Argumente:

- Vermeidung von Mischarbeitsplätzen und Trennung von strategischen und operativen Aufgaben. Die Mitarbeiter und Führungskräfte im Markt können sich dadurch voll auf das Kundengeschäft konzentrieren.



- Das dritte, nicht weniger wichtige Element ist die Umsetzung. Die in dieser Säule genannten Funktionstypen sind für eine erfolgreiche Aus- und Durchführung der zentral konzipierten Aktivitäten verantwortlich.

In der Grafik oben wird diese Organisation mit den verschiedenen Rollen (Funktionstypen) veranschaulicht.

In dieser Dreigliederung gibt es folgende wesentliche Berührungspunkte bzw. Bereiche besonders intensiver Zusammenarbeit:

- Die Marktforschung, das Vertriebscontrolling und auch das Database-Management liefern die entscheidungsrelevanten Informationen für das Produkt- und Vertriebsmanagement. Bei Bedarf gibt das Produkt- bzw. Vertriebsmanagement auch entsprechende Aufträge zur Informationsbeschaffung.
- Die Marktforschung liefert natürlich auch Informationen über die Wirkungsweise von Vertriebswegen und Kommunikationsmaßnahmen. Meistens versorgen sich hier aber das Vertriebsmanagement und Werbung/PR auch selbst mit diesen spezifischen Informationen.
- Das Produktmanagement gestaltet das Leistungsangebot der Sparkasse, ermittelt die möglichen Marktpotenziale und liefert damit die wesentlichen Vertriebsimpulse für das Vertriebsmanagement.
- Das Vertriebsmanagement unterstützt die vertriebsverantwortlichen Führungskräfte bei der Festlegung der Vertriebsziele und -aktivitäten. Ferner konzipiert es auf Basis eines fundierten Wissens über die Wirkungsweise der verschiedenen Vertriebswege die einzelnen Aktivitäten zur Erreichung der geplanten Vertriebsziele. Das Database-Management liefert dazu die passenden Zielgruppen mit der jeweils höchsten Erfolgswahrscheinlichkeit.
- Das Vertriebsmanagement plant und gestaltet die Aktionen so konkret, dass unmittelbar daraus die kreative und organisatorische (z.B. bei Events im Rahmen von Aktionen) Umsetzung erfolgen kann. Dabei orientiert sich das Vertriebsmanagement an den kommunikationpolitischen Richtlinien von Werbung/PR. Die Intensität der Zusammenarbeit ist im Bereich Kreation am höchsten, danach wird die aktionsbezogene Verkaufsraumgestaltung eine wichtige Rolle spielen und ggf. auch die Durchführung von Events. Das Sponsoring ist hier nur dann relevant, wenn sich ein klarer Zielgruppen- und/oder Produktbezug ergibt.

- Neben den produkt-, themen- bzw. vertriebsbezogenen Maßnahmen plant und gestaltet die Werbung/PR die „neutrale“ Instituts- bzw. Imagewerbung inkl. der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit. Die Unterstützung hierfür erfolgt durch die gleichen Stellen wie beim Vertriebsmanagement.
- Die Berater konzentrieren sich primär auf die geplanten und vom Servicecenter vereinbarten Kundentermine. Ihr Ziel ist es, aus den vorqualifizierten Kontakten möglichst hohe Abschluss- und Verkaufsquoten zu erzielen.

3. Führung

Jegliche Vertriebssystematik läuft mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit ins Leere, wenn sie im dezentralen Vertrieb nicht konsequent umgesetzt wird. Hier müssen die „PS auf die Straße“ gebracht werden. Und das ist die zentrale Aufgabe der Führungskräfte.

3.1 Was heißt Führung?

Führen bedeutet fördern und fordern. Wieder einmal nichts Neues. In der Praxis sind die meisten Sparkassen aber noch relativ weit davon entfernt. Zu oft bleibt es den Führungskräften überlassen, wie sie „individuell“ ihre Führungsrolle umsetzen. Am Ende leidet fast immer die Professionalität. Das beginnt schon dabei, dass wesentliche Aufgaben nicht regelmäßig wahrgenommen werden:

- Obwohl das eigentlich selbstverständlich sein sollte, kennen die meisten Mitarbeiter keine (aus ihrer Sicht) klaren Ziele und bekommen viel zu wenig Rückmeldung über ihre Leistung. Regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche (nicht nur einmal im Jahr) und ein mindestens monatliches Reporting jedes Mitarbeiters an die Führungskraft über die Zielerreichung sind deshalb ein zentrales Element des Führungsprozesses. Die Führungskraft gibt also mindestens einmal pro Monat jedem Mitarbeiter ihr Feedback zur Vertriebsleistung.
- Mit jedem Mitarbeiter, also auch mit einem leistungsstarken, verbringt die Führungskraft eine definierte Zeit pro Jahr am Arbeitsplatz, d.h. in der

Regel in Beratungsgesprächen. Aus diesem Training on the Job ergeben sich ganz unmittelbar konkrete Anregungen, aber auch Ansätze für Personalentwicklungsmaßnahmen, über die die Führungskraft entscheidet. Mit einem Kundenberater sollte die Führungskraft insgesamt mindestens drei Tage pro Jahr in gemeinsamen Beratungsgesprächen verbringen.

- Alle beschwören das Team, aber wenn es zusammenkommt, dann herrscht oft Langeweile und der Wunsch, möglichst schnell fertig zu werden. Teammeetings, in

Hauptbestandteile professioneller Führung

- ▶ **Klare Ziele und regelmäßiges Feedback** über die Zielerreichung an den Mitarbeiter
- ▶ **Training on the Job:** Mit allen Beratern in Kundengespräche gehen
- ▶ Know-how-Transfer in gut organisierten **Teammeetings:** Lernen von den Besten
- ▶ Die **Führungskraft** beeinflusst die **leistungsorientierte Vergütung**
- ▶ **Reporting an den Vorstand:** Was tue ich, um die Ziele zu erreichen und darüber hinaus die Vertriebsleistung zu steigern?

denen ein echter Know-how-Transfer stattfindet, ein Lernen von den Besten, sind demgegenüber ein wichtiges Instrument der Führung. Hier passiert laufende Personalentwicklung in der Praxis. Tatsächlich sind aber die meisten Führungskräfte nicht in der Lage, dieses Instrument richtig einzusetzen. Es fehlt an der Fähigkeit zu moderieren und von Einzelfällen des Tagesgeschäftes auf allgemeine Verhaltensregeln oder Vorgehensweisen zu abstrahieren. Deshalb verkommen Teammeetings oft zu ungeliebten Zwangs-Infoveranstaltungen.

- Spätestens über die jährliche Mitarbeiterbeurteilung, die sich weniger an den traditionellen allgemeinen Kriterien orientiert als vielmehr an der Erreichung konkreter Ergebnis-, Leistungs- und Entwicklungsziele nimmt die Führungskraft persönlich Einfluss auf die leistungsbezogenen Vergütungsanteile. Viel zu oft stehen die Vergütungssysteme isoliert „neben“ der Führung und machen ihr eher Konkurrenz als sie zielgerichtet zu unterstützen.
- Die Führungskraft berichtet monatlich an ihren Vorgesetzten, in der Regel den verantwortlichen Vorstand. Dabei geht es nicht nur um den Austausch von Zahlen und Informationen, sondern immer auch um die Frage, was die Führungskraft tut, um die Leistung zu steigern, auch – das ist wichtig – über die definierten Ziele hinaus.

Natürlich beschränkt sich die Führung nicht auf diese Aufgaben, es sind aber die, die über den Erfolg entscheiden. Und es sind die, die in der Praxis meistens erst durch intensive Unterstützung so richtig zum Laufen gebracht werden. In der Theorie nicht neu, in der Praxis aber etwas ganz anderes als die meisten Geschäftsstellenleiter jemals getan haben.

Profitum heißt dabei erstens, dass für die wichtigsten Aufgaben eindeutig geregelt wird, wie sie durchzuführen sind. In jedem anderen Kernprozess ist das üblich. In der Führung wird das aber allzu oft dem persönlichen Stil überlassen. Qualität entsteht so meistens nicht. Profitum heißt zweitens, dass der Vorstand seine Führungskräfte nicht nur anhand der Ergebniszahlen beurteilt, sondern ganz wesentlich auch nach ihrer Führungsleistung, insbesondere inwieweit die Führungsaufgaben überhaupt geleistet wurden und wie stark sich die Führungskraft an Leistungssteigerung und an Lösungen anstelle von Problemen orientiert. Beides wird beim monatlichen Reporting sichtbar. Der variable Vergütungsanteil der Führungskräfte ist mindestens so hoch wie bei den Beratern.

3.2 Profitum organisieren

Prinzipiell steht die professionelle Wahrnehmung der Führungsaufgaben im Vordergrund, nicht so sehr die Führungsstruktur. Allerdings darf der Zusammenhang zwischen Routine und Qualität nicht übersehen werden. Deshalb gilt auch für die Führung unser Grund-

satz des Profitums (vgl. 1.): Mindestens zwei Drittel der Arbeitszeit in der Kernaufgabe, also in der Führung und Steuerung der Mitarbeiter. Konsequenz ist eine notwendige Leitungsspanne von 20 bis 25 Mitarbeitern, d.h. Führungsverantwortung in aller Regel für mehrere Geschäftsstellen und damit eine deutliche Veränderung der Führungsstruktur.

In der traditionellen Führungsorganisation mit Leitern in (fast) jeder Geschäftsstelle haben die meisten Führungskräfte eine Leitungsspanne von drei oder vier Mitarbeitern, oft aber noch weniger. Der Geschäftsstellenleiter ist primär Berater, der Anteil der Führung an seiner Arbeitszeit liegt bei 10 – 20 %. So kann Profitum in der Führung nicht entstehen. Das haben früher immer wieder die Studien von Prof. Gebert gezeigt und das zeigen heute moderne Führungsaudits:

Die Mitarbeiter der kleinen Teams fühlen sich zwar in der Regel sehr wohl, sie fühlen sich aber nicht geführt. Die Profi-Führungskraft liefert nachweislich mehr Zielklarheit, mehr Unterstützung in der Praxis und zugleich mehr Verbindlichkeit im Hinblick auf die Zielerreichung.

Die traditionelle Führungsorganisation mit Geschäftsstellenleitern

birgt ein weiteres, viel subtileres und dennoch praxisrelevantes Problem: Die Geschäftsstellenleiter werden von ihren Vorgesetzten oft so geführt, als wären sie Führungskräfte, nicht aber als das, was sie wirklich sind, nämlich die „ersten“ Berater in ihrer Geschäftsstelle. Ein Beispiel aus der Praxis: Der Vorstand einer Sparkasse diskutiert mit einem Geschäftsstellenleiter über die schwache Entwicklung seiner Geschäftsstelle und darüber, was er als Führungskraft tun kann, um seine Mitarbeiter zu mehr Verkauf zu führen. Am Ende geht es – mehr aus Zufall – um den leeren Terminkalender des Geschäftsstellenleiters. Der Vorstand (!) sorgt dafür, dass mehr Termine für ihn vereinbart werden. Knapp zwei Monate später freuen sich beide über eine gute Entwicklung der Geschäftsstelle, die aber – das wird erst später klar – nur auf die zusätzlichen Verkäufe des Geschäftsstellenleiters zurückzuführen ist. Man darf annehmen, dass dieser Geschäftsstellenleiter keinen allzu großen Beitrag zur Leistung seiner Mitarbeiter abgeliefert hat. Wie würden die Geschäfte wohl laufen, wenn der Geschäftsstellen-„Leiter“ permanent wie ein Berater geführt und wenn sich jemand außerdem auch intensiv um die Mitarbeiter der Stelle kümmern würde.

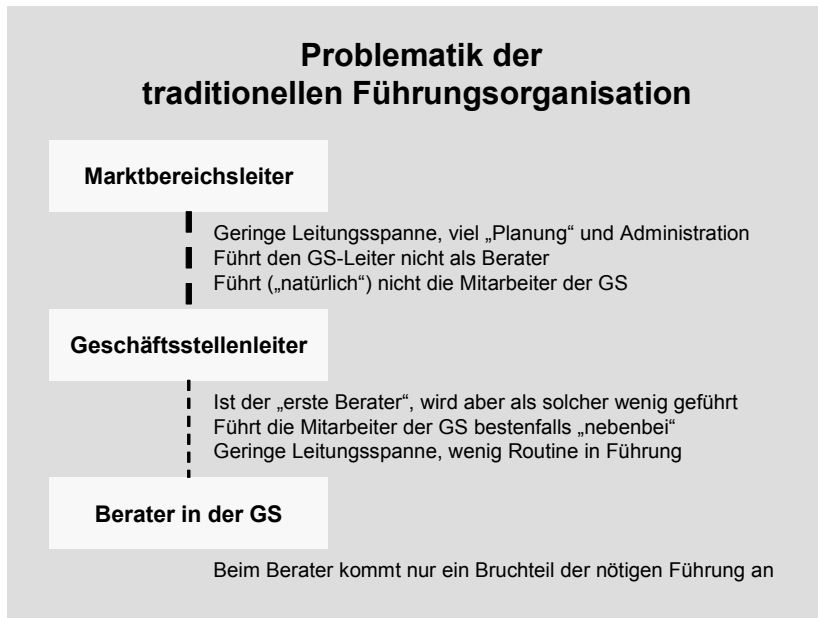
Im Grunde zeigt dieses Beispiel eine dreifache Problematik der klassischen Führungsorganisation, die in dieser Ausprägung zwar nicht immer auftritt, aber oft zu vermuten ist:

- Mangels Routine führt der Geschäftsstellenleiter seine Mitarbeiter wenig oder gar nicht nach einem professionellen Maßstab.

„Was früher ein Geschäftsstellenleiter getan hat, hat mit dem, was wir heute unter Führung verstehen, so gut wie nichts zu tun.“

Karl Heidl, Direktor Privatkunden
der Sparkasse Fürth

- Sein Marktbereichsleiter oder Vorstand führt ihn selbst aber auch nicht als Berater, der er eigentlich ist oder sein sollte, sondern wie eine Führungskraft, die er aber faktisch kaum oder gar nicht ist.
- Am Ende geht damit auch die Führungsleistung des Marktbereichsleiters oder Vorstandes weitgehend ins Leere. Es wird quasi „an der Realität vorbei geführt“. Die Mehrzahl der Mitarbeiter erfährt keine konsequente Führung.
- Wir sprechen hier von der direkten Führung der Fachebene. Insofern behält die Fachkompetenz natürlich eine hohe Priorität und ist damit Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung. Fachkompetenz heißt aber nicht mehr „selbst machen“ und mehr oder weniger hoffen, dass es die Mitarbeiter ähnlich machen (nicht viel mehr steckt meistens hinter dem Konzept „Führen durch Vorbild“), sondern es heißt, auf Basis der Fachkompetenz die Mitarbeiter zu fördern und glaubhaft zu fordern.



Die meisten Diskussionen über die Führungsorganisation drehen sich um die „zentrale Rolle“ des Geschäftsstellenleiters. Auf den könne man doch nicht verzichten. Wir unterscheiden dabei zwischen Führung, Repräsentanz (und damit verbunden z.B. der Titel Geschäftsstellenleiter) und organisatorische Koordination in den einzelnen Geschäftsstellen. Entscheidend ist, dass die Führungsaufgaben durch einen Führungs-Profi wahrgenommen werden. Die Repräsentanz (und damit das Führen des GSL-Titels) muss überhaupt nicht verändert werden und die Koordination sollte – soweit es sich um ein eigentlich selbstverständliches Kümern im Tagesgeschäft handelt – auf die Mitarbeiter Ebene delegiert werden. Dadurch kann Profitum in der Führung organisiert werden, ohne dass der wichtige lokale Repräsentant verloren geht. Unsere Erfahrung zeigt andererseits, dass eine engagierte Führungskraft auch in der neuen Führungsorganisation die Sparkasse zusammen mit ihren Beratern bestens repräsentieren kann.

3.3 Neue Anforderungen

„Was wir heute unter Führung verstehen, hat mit dem, was früher ein Geschäftsstellenleiter getan hat, überhaupt nichts mehr zu tun.“ Das sagt der Leiter des Privatkundengeschäftes einer Sparkasse, die die beschriebene Führungsorganisation erfolgreich umgesetzt hat. Damit wird sehr klar, dass sich in dieser Rolle wirklich neue Anforderungen ergeben:

Und damit rücken soziale und Kommunikationskompetenz deutlich weiter in den Vordergrund. Auch das ist nicht neu, wird aber bei der Besetzung von Führungspositionen nur selten systematisch berücksichtigt (z.B. durch Assessment Center oder Potenzialanalysen).

- Vor allem das Fordern fällt vielen Führungskräften schwer, weil es nicht der Kultur vieler Sparkassen entspricht. Wenn es um Ziele geht, dann assoziieren selbst Führungskräfte oft sofort „aber bitte nicht unrealistisch“, „Leistungsdruck“ und ähnliches. Praxiscoaching ist hier gleichzeitig Kulturarbeit.

- Die praktischen Hürden beim Fördern und Fordern werden

vor allem sichtbar, wenn es um das Training on the Job geht. Ist es okay, so nahe an den Mitarbeiter ran zu gehen, ihm so genau auf die Finger zu schauen? Wie mache ich das richtig? Bin ich überhaupt selbst gut genug, um mir das herauszunehmen? Eine so starke Annäherung an die Mitarbeiter funktioniert für die meisten nur mit methodischen Hilfsmitteln (Leitfaden, Checklisten) und praktischer Unterstützung durch einen Coach.

- Der Führungsprofi muss sich selbst in dieser Rolle ohne eigene Kunden akzeptieren, was vielen nicht leicht fällt, weil sie sich lange Jahre ausschließlich als Kundenberater „legitimiert“ haben.
- Bei allem Selbstbewusstsein und aller Autonomie, die jede Führungskraft in diesem Konzept braucht, geht es doch gleichzeitig um die eigene Akzeptanz von vorgegebenen konzeptionellen Spielregeln und Rahmenbedingungen, insbesondere im Hinblick auf die Einflussnahme des Vertriebsmanagements. In einem begrenzten Rahmen muss die Führungskraft lösungsorientiert und eigenverantwortlich handeln. Das erscheint wieder einmal selbstverständlich, stellt aber eine der größten Herausforderungen in der Praxis dar. Die Führungskraft ist kein „Unternehmer vor Ort“, sondern sie hat eine definierte Rolle professionell auszufüllen. Das ist die Grundlage jeder Teamarbeit.

Soll die Vertriebssystematik funktionieren, dann ist eine professionelle Führung unverzichtbar. Die wiederum klappt nur, wenn wirklich die geeigneten Mit-

arbeiter dafür eingesetzt und intensiv in der Praxis unterstützt werden, und zwar bezogen auf die konkreten Aufgaben und auf ihr individuelles Fähigkeitenprofil.

4. Organisatorische Voraussetzungen

Notwendige Rahmenbedingung und Voraussetzungen zur deutlichen Erhöhung der Kundenansprache und des systematischen Vertriebs sind

- die Schaffung von Freiräumen bei den Marktmitarbeitern für mehr Verkauf
- und der Auf- und Ausbau eines professionellen Database-Managements.

4.1 Dauerbrenner: Freiräume für den Verkauf

Nach wie vor ist der Sparkassenvertrieb geprägt von Mischarbeitsplätzen, bei denen alle Mitarbeiter – auch die Führungskräfte – mit allen Aufgaben von der Beratung bis zur Bestandsverwaltung zu einem nennenswerten Anteil belastet sind. Der Anteil für die Beratung selbst geht bei dem gesamten Aufgabenspektrum der Vertriebsmitarbeiter regelrecht unter. Auch heute noch beträgt die effektive Verkaufszeit bei Kundenberatern im Normalfall nur 35 – 45 %, teilweise aber sogar weniger als 30% der Arbeitszeit. Eine konsequente Verlagerung von Abwicklungs- und Verwaltungsaufgaben weg von Vertriebsarbeitsplätzen ist eine notwendige Voraussetzung für die Intensivierung und den Ausbau eines systematischen Vertriebs.

- Die Mitarbeiter können sich auf ihre Leistungen im Kundenkontakt konzentrieren, und es entsteht das Bewusstsein, dass der Verkauf die Hauptaufgabe ist.
- Es entsteht kein organisatorischer Zielkonflikt zwischen kundenbezogenen und betriebsbezogenen Aufgaben.
- Die Aufgabenbündel der Arbeitsplätze werden transparenter und deshalb auch besser steuerbar. Ein Berater kann sich nicht mehr hinter der Sachbearbeitung „verstecken“. Genauso wenig kann sich der Servicemitarbeiter hinter den Papierbergen „vor dem Kunden in Sicherheit bringen“.

- Es entsteht eine offene, transparente Verkauf- und Servicekultur.
- Durch die höhere Transparenz steigt die Motivation der Mitarbeiter für den aktiven und auch reaktiven Verkauf.

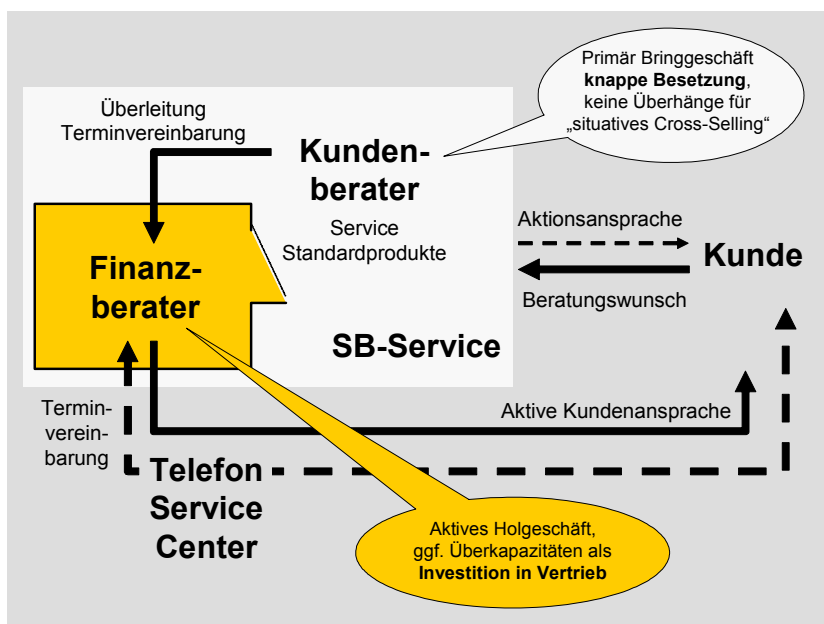
Ein aus unserer Sicht weiterer wichtiger Punkt ist die weitgehende Trennung von Hol- und Bringgeschäft. Wie das funktioniert zeigt die Grafik unten.

Innerhalb der Geschäftsstellen gibt es zwei Mitarbeitertypen, den Kundenberater, der während der Öffnungszeiten in der Geschäftsstelle anwesend (und auch verfügbar) ist und den Finanzberater, der unabhängig von der Öffnungszeiten der Geschäftsstelle agiert und primär terminierte Kundengespräche wahrnimmt. Während der Kundenberater das Bringgeschäft entgegennimmt und spontane Aktionsansprachen durchführt, konzentriert sich der Finanzberater auf das qualifizierte Holgeschäft. Es geht hier um nichts anderes als zeitlich und räumlich flexible bzw. mobile Beratung. Ein uraltes Thema, das aber immer noch nicht die Regel ist. Anders ist nicht zu erklären, warum es immer wieder Diskussionen um die Notwendigkeit eines „Außendienstes“ gibt und warum die Aktivität der freien Finanzvertriebe so schmerzhaft empfunden wird. Die Sparkassen haben bei weitem die größten Vertriebsressourcen, notwendig ist aber eine deutliche Erhöhung der effektiven Verkaufszeit und eine konsequente Mobilisierung der Berater dadurch, dass sie in der Geschäftsstelle abkömmlich sind.

4.2. Eine neue Disziplin: Database Marketing („Wenn wir wüssten, was wir alles wissen!“)

Kundenkenntnis ist die Stärke der Berater und damit der Sparkassen. So heißt es zumindest. Tatsache ist, dass diese These in vielen Fällen nicht überaus belastbar ist. Natürlich kennen die Berater eine ganze Menge ihrer Kunden, Fakt ist aber, dass in vielen Fällen die vorliegenden Informationen über den Kunden nicht konsequent für den Verkauf genutzt werden, so dass permanent Chancen für bedarfsgerechte Angebote vertan werden. Gerade ein ganzheitlicher Beratungsansatz, wie ihn die Sparkassen wieder in den Vordergrund stellen, erzeugt zunächst nicht nur Abschlüsse, sondern eine Menge an wertvollen Informationen. Fragt sich nur, wer die systematisch speichert, auswertet und für neue Impulse nutzt.

Bei der Vielzahl der Kunden, reichen die „biologischen Festplatten“ der Berater alleine bei weitem nicht mehr aus, zumal sie obendrein nicht miteinander vernetzt sind. Damit wird ein gut funktionierendes Database-Management eine unverzichtbare Voraussetzung für das Vertriebsmanagement und die Integration neuer Vertriebswege. Es ist die Grundlage dafür, dass alle Vertriebsmaßnahmen auf eine umfassende Informationsbasis aufbauen mit mög-



lichst geringen Streuverlusten durchgeführt werden. Database Marketing bedeutet eine systematische Gewinnung, Erfassung, Auswertung, Interpretation und Weiterverwendung aller marketingrelevanten Daten bis hin zur Ermittlung konkreter Kaufwahrscheinlichkeiten. Es wird der gesamte Vertriebsbereich unterstützt, das heißt es bezieht sich also auf alle Kundensegmente, Vertriebswege und Produkte.

Die Rechenzentren bieten hier mittlerweile recht gute Instrumente an, gefordert sind wiederum die Sparkassen im Hinblick auf eine permanente Nutzung der Systeme. Das tägliche Arbeiten mit den Kundeninformationen muss Standard werden. Dafür braucht es aber entsprechende Ressourcen, sowohl im Hinblick auf die Menge als auch was die Qualität betrifft. Lernen müssen alle Beteiligten dabei, sich auf Informationssysteme und deren Anwendung zu verlassen, nicht nur auf die Intuition der einzelnen Berater.

Eine neue Kultur: Mehr verkaufen im Team

Das hier vorgestellte Konzept ist im Grunde – das haben wir mehrfach gesagt – ein Teamkonzept. Es geht darum, dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte weitgehend auf ihren Kernprozess konzentrieren, um so Profitum zu entwickeln. Ein Team ist dann erfolgreich (und wird in der Soziologie nur dann als solches definiert), wenn die Teampartner mit verschiedenen Rollen gut zusammenarbeiten. Jedem ist klar, dass in einer Fußballmannschaft nicht alle Spieler immer dem Ball hinterher rennen dürfen, um möglichst selbst alle Tore zu schießen.

Das klingt einmal mehr einfach, ist aber in der Vertriebspraxis vieler Sparkassen bei weitem noch nicht selbstverständlich. Vor allem den „Unternehmern vor Ort“ und den „Eigentümern der Kunden“ (vor allem Betreuer im Firmen- und Individualkundengeschäft)

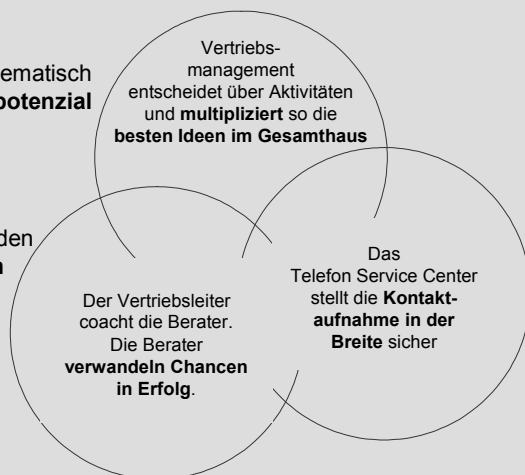
eingeschränkte eigene Rolle dennoch eigenverantwortlich und mit hohem Engagement zu übernehmen.

In der Praxis ergeben sich bei dieser arbeitsteiligen Zusammenarbeit vor allem zwischen Vertriebsmanagement und Führung (bzw. Berater) einige Berührungspunkte, die immer wieder zu klären sind, im ungünstigen Fall zu Reibereien führen und manchmal das ganze System ausbremsen:

- Ganz einfach und doch immer wieder eine Herausforderung: Das Vertriebsmanagement muss laufend Ideen aus dem Vertrieb abholen, um die besten davon (nach eigener Entscheidung) verbindlich für in der Regel alle umzusetzen. Das ist kaum ein Problem, wenn es um monatliche Vertriebskreise geht. Was aber, wenn über alle Zielgruppen hinweg jährlich insgesamt 150 Vertriebsaktivitäten laufen sollen? Die Vertriebsmanager müssen dafür lernen, einen sehr viel regelmäßigeren Kontakt zu ihren besten Ideenlieferanten zu halten.
- Umgekehrt fragt sich der Ideenlieferant, wie er sich als starker Berater vom Durchschnitt abheben soll, wenn er via Vertriebsmanagement seine Ideen auch allen anderen zur Verfügung stellt und das in seiner Beurteilung und bei seiner Leistungsprämie nicht berücksichtigt wird. Alle Führungs- und Steuerungssysteme müssen also auf das gewollte Verhalten der Mitarbeiter abgestimmt werden.
- Solange ein Telefonteam den Beratern einen oder zwei Termine pro Tag liefert, und das auch nur im Auftrag der Berater, sind meistens alle zufrieden. Sobald es fünf Termine täglich sind, und zwar zu unterschiedlichen Themen, die sich „irgendeiner im Stab ausgedacht“ hat, und auch noch alle außer Haus, sieht die Sache schon anders aus. Hier braucht es natürlich klare Regeln, wie Termine vereinbart werden, vor allem sind hier Führung und laufender Austausch zwischen den Teamplayern gefragt.

Das Verkaufen ist zu wichtig, um es alleine den Verkäufern zu überlassen!

1. Verkaufs-Chancen systematisch im **gesamten Kundenpotenzial** erkennen und nutzen
2. Alle relevanten Zielkunden **garantiert ansprechen**
3. Qualifiziert beraten und **abschließen**



fällt es regelmäßig schwer, die Einflussnahme des Vertriebsmanagements, das lästige Einbuchen von Terminen durch das Telefonteam und am Ende auch noch die Qualitätsanforderungen für Abwicklung der Kundenaufträge zu akzeptieren und die dadurch

- Wer trägt eigentlich für welchen Erfolg oder Misserfolg die Verantwortung? Wenn es gut läuft, dann geht es hier oft ganz konkret um Leistungsprämien, wenn es schlechter läuft als geplant (Wer hat überhaupt dieses Ziel vorgegeben?), dann kommt zum fehlenden Geld auch noch die Kritik. Notwendig ist hier zweierlei: Erstens müssen konkrete Ziele für möglichst alle Schritte des gesamten Vertriebsprozesses definiert werden, andererseits ist in der operativen Durchführung das Commitment für die gemeinsame Verantwortung notwendig. Entscheidend ist hier, dass gegenseitige Kritik im Rahmen der Analyse erfolgt, nicht vor oder während der Durchführung von Kampagnen,

weil sonst die angestrebte Menge an Aktivitäten bei weitem verfehlt wird.

So einleuchtend und „wenig innovativ“ das Konzept des Teamverkaufs sein mag, so oft kommt es nicht zur vollen Entfaltung, weil solche Aspekte im Konzept nicht ausreichend klar geregelt und/oder in der Umsetzung nicht gewissenhaft genug verfolgt werden. Wie ein solcher Veränderungsprozess erfolgreich gelingen kann, zeigen wir anhand des folgenden Praxisbeispiels.

Erfolgreich in der Praxis

Die Sparkasse Fürth arbeitet seit gut zwei Jahren mit einem Vertriebskonzept, das die hier beschriebenen Ansätze konsequent umsetzt. In einem eher schwierigen regionalen Markt hat die Sparkasse in diesen zwei Jahren bedeutende Erfolge im Hinblick auf ihren Aktivitätsgrad und die damit erreichten Verkaufszahlen erreicht:

- Die Anzahl der täglichen Verkaufsgespräche pro Berater hat sich von 2,5 auf nunmehr etwa 4,5, in der Spitze sogar über 6 erhöht. Gut zwei Drittel aller werden im Rahmen von Kampagnen aktiv durch die Sparkasse initiiert. Das ist ein wesentlicher Faktor für die Kundenbindung, was eine von ICON durchgeführte Kundenbefragung bestätigt: 48 % der Befragten geben an, in den letzten zwölf Monaten aktiv von der Sparkasse angesprochen worden zu sein. Der durchschnittliche Vergleichswert von Sparkassen liegt demgegenüber bei nur 25 %. Trotz des höheren Aktivitätsgrades hat sich die Abschlussquote sogar noch leicht von 52 % auf 60 % erhöht (Anteil der Gespräche, die zu einem oder mehreren Vertragsabschlüssen geführt haben).
- Während früher nur geschätzte 30 % der Zielkunden eines Vertriebsthemas wirklich angesprochen wurden, sind es jetzt 70 %.
- Insbesondere im Verbundgeschäft haben sich die Abschlusszahlen je nach Produkt um 30 % (z.B. WP/DEKA) bis 50 % (z.B. Bausparen, LV) verbessert, in einzelnen Fällen sogar mehr als verdoppelt (Sachversicherungen).
- Die eingespielte Kampagnensystematik bewährte sich vor allem auch in einem Pilotprojekt des Sparkassenverbandes Bayern zur Einführung von S-Finanzkonzept, also fernab vom reinen Produktvertrieb: Mit 28 % der am Projekt teilnehmenden Berater hat die Sparkasse Fürth 40 % aller Beratungstermine durchgeführt und 42 % aller Abschlüsse erzielt. Pro Berater war die Effektivität also um etwa 50 % höher als in anderen Sparkassen.
- Gleichzeitig wurden die Personalkosten im Privatkundengeschäft um etwa 33 % gesenkt. Ein deutliches Zeichen also, dass nicht so sehr die schiere Personalmenge entscheidet als vielmehr die gesamte Vertriebssystematik.

Interessant ist dabei freilich, was aus Sicht der Sparkasse diesen Erfolg ermöglicht hat. Aus einem Gespräch mit Rainer Heller (Vorstandsvorsitzender), Karl Heidl (Leiter des Privatkundengeschäftes) und Dieter Schuh (Leiter Marketing & Vertrieb) entnehmen wir folgende Aussagen:

„Entscheidend ist das Zusammenspiel zwischen einem permanenten Kampagnenmanagement und intensiver Führung im Vertrieb. Da greifen alle Zahnräder ineinander, der Berater kann gar nicht anders als mehr Beratungsgespräche zu führen als früher. ... Mindestens zwei Drittel der Berater akzeptieren das System nicht nur, sondern sie erkennen einen echten Vorteil darin. Es hilft ihnen einfach, ihre Ziele zu erreichen. ... Unsere Führungskräfte konzentrieren sich dabei ausschließlich auf ihren Hauptjob, und der ist es, eine gute Vertriebsleistung ihrer Mitarbeiter zu fordern und zu fördern, unter anderem durch laufendes Training on the Job. ... Einer unserer Marktbereichsleiter sagte neulich, dass das, was er früher als Geschäftsstellenleiter gemacht hat, mit dem, was er heute unter Führung versteht, so gut wie nichts zu tun hatte. ... Das ist ein Job mit sehr hohen Anforderungen, aber auch mit entscheidender Wirkung für den Erfolg. ... Wichtig ist, dass wir diesen Schulterabschluss mit dem dezentralen Vertrieb nicht dadurch erreicht haben, dass wir das Vertriebsmanagement zum Dienstleister des Vertriebs reduziert haben. Vielmehr ist das Vertriebsmanagement ein aktiver Motor. ... Wir beschaffen uns die besten Ideen aus dem Vertrieb und stimmen die ab. Wenn das erledigt ist, läuft der Motor an. Die einzelnen Berater werden dann nicht mehr gefragt, ob ihnen die Maßnahme gefällt. Dann wir einfach durchgezogen. ... Die Systematik ist ein entscheidender Punkt. Man darf nicht die individuelle Beratung der Kunden mit individueller Arbeitsweise der Berater verwechseln.“

Dieses Beispiel zeigt, wie das beschriebene Vertriebssystem wirken kann, wenn alle wesentlichen Elemente richtig umgesetzt werden. Klar ist, dass dieser Veränderungsprozess wesentliche kulturelle Faktoren umfasst und entsprechend aufmerksam, zugleich aber konsequent im Detail gesteuert werden muss.

Fazit

Das Marketing der Sparkassen braucht aus unserer Sicht eine ganzheitliche Integration. Dabei spielt aber der Vertrieb als klassisches Marketinginstrument bei den Sparkassen sicher eine besondere Rolle. Die Sparkassen verfügen über die größte Vertriebsorganisation auf dem Finanzdienstleistungsmarkt. Da gilt es eine ganze Menge „PS auf die Straße“ zu bringen. Dafür sind aus unserer Sicht folgende Ansätze zu verfolgen:

- Die Sparkassen brauchen deutlich mehr Aktivität in ihrem Vertrieb. Meistens wird über die Beratungsqualität diskutiert. Wenn aber die Berater überwiegend nur etwa zwei Beratungsgespräche pro Tag führen, fünf bis sechs aber möglich sind, dann ist klar, wo die Priorität in der nächsten Zeit liegen soll. Es geht um eine deutliche Erhöhung der Schlagzahl.
- Die Aktivität muss von allen Vertriebsmitarbeitern getragen werden, nicht nur von den Stars, die auch ohne große Konzepte im Grunde alles richtig machen. Dafür ist ein System notwendig, das (1.) Profitum bewirkt und (2.) die Vertriebsaktivitäten verbindlich steuert: Zentrales Vertriebsmanagement, intensive Führung, Konzentration der Berater auf



Rainer Heller ist Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Fürth



Karl Heidl ist Leiter des Privatkundengeschäftes



Dieter Schuh ist Leiter Marketing & Vertrieb

das Holgeschäft, konsequent vertriebsorientierte Prozesse.

- Notwendig ist dafür eine neue Ausrichtung vor allem des Vertriebsmanagements und der Führung. Die Überschriften dazu sind nicht neu, die Prozesse, die hier ablaufen müssen, dagegen schon.
- Sollen die Ideen konsequent in die Praxis umgesetzt werden, dann ist ein kultureller Lernprozess notwendig mit folgenden Leitlinien notwendig:
 - Das Verkaufen ist zu wichtig, um es alleine den Verkäufern zu überlassen.
 - Mehr verkaufen im Team mit verteilten Rollen.
 - Vom „selbständigen Unternehmer vor Ort“ zur Rollenprofessionalität in Führung und Verkauf.

Die Sparkassen sind einerseits in vielen Geschäftsfeldern der klare Marktführer und dennoch auch ein „schlafender Riese“. Was würde wohl passieren, wenn der Riese plötzlich aufwacht?



Armin Ruppel
armin.ruppel@pro-effects.de



Roland Bauer



Dieser Artikel wurde 2006 vom Deutschen Sparkassenverlag veröffentlicht.