

Cornelia J. Braun-Schoeffel
M. A. ist Partner bei der Gspomer Consulting Group International AG in Basel (CH) und leitet dort die Business Unit Marketing und Vertrieb.

Anja Heinrich
M. A. ist Consultant bei der Gspomer Consulting Group und für Kommunikation zuständig.

Die Kunden sind mit der Beratungsqualität zufrieden

Ein System zur Steigerung der Verkaufsfertigkeiten

Wie kann die Verkaufsfertigkeit von Sparkassenmitarbeitern erhöht werden? Diese Frage beschäftigt derzeit alle Häuser intensiv. Die Kreissparkasse München Starnberg hat als Antwort darauf ein ehrgeiziges „plus“-Programm konzipiert, das bereits erste Erfolge zeitigt.

Die geschäftspolitischen Perspektiven der Sparkassen-Finanzgruppe haben sich aufgehellt. Sie ist im Markt gut aufgestellt, während die Großbanken ins Gerede gekommen sind und bei Privatkunden unter einem Imageverlust leiden. Doch sind weitere Schritte zur Modernisierung der Sparkassen-Finanzgruppe nötig. In Zeiten, in denen die Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern in hohem Maß über die Beraterqualität stattfindet, ist es entscheidend, hier Kompetenz zu zeigen und auszubauen.

Dabei steht weniger eine Steigerung der Fachkompetenz im Vordergrund als vielmehr die Professionalisierung der verkäuferischen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Fachkompetenz ist bereits vorhanden und setzt auf Grund der hohen Ausbildungsstandards innerhalb der Finanzgruppe und dank der ausgezeichneten Arbeit der Sparkassenakademien Maßstäbe im Bankensektor. Gefragt ist dagegen eine markante und durch Markterfolge nachweisbare Stei-

gerung der Vertriebsleistung der einzelnen Sparkassen.

Beratungsqualität aus der Sicht der Kunden

Um die Beraterqualität aus Kundensicht beurteilen zu können und damit einen unmittelbaren Eindruck von einem Kreditinstitut zu gewinnen, führt die Gspomer Consulting Group International AG in der Regel im Vorfeld einer Vertriebsdynamisierung so genannte „Mystery-Shopping“-Aktionen oder Testkäufe durch. Dabei stehen die Wahrnehmung und die Gefühle von Kunden bei der Abwicklung von Bankgeschäften im Vordergrund. Der Grad dieser „emotionalen Kundenbindung“ gewinnt als Wettbewerbsfaktor zunehmend an Gewicht.

Die Ergebnisse dieser „Mystery-Shoppings“ zeigen in über 90 % der Fälle, dass die Fachkompetenz der Kundenberater als sehr gut bezeichnet werden kann, ihnen aber noch viel zu häufig der Mut zur konkreten Abschlussentscheidung fehlt. Hier gilt es anzusetzen und aus hervorragenden Beratern auch tatsächliche „Verkäufer“ zu machen.

Kreissparkasse München Starnberg setzt auf Vertriebsfolge

Auch die Kreissparkasse München Starnberg sah sich mit derartigen Fragestellungen konfrontiert, als sie begann, ihr neues Vertriebskonzept zu realisieren. Mit 1.300 Mitarbeitern, 77 Geschäftsstellen und einer Bilanzsumme von 6,1 Mrd. Euro (2003) zählt die Kreissparkasse zu den großen Häusern in Bayern. Entsprechend anspruchsvolle Ziele setzte sie sich denn auch. Dazu gehörte die Erwartung, dass messbar höhere Verkaufserfolge zu deutlichen Ertragssteigerungen beitragen sollen. Die Kunden wurden dazu neu in Private-Banking-Kunden, Vermögenskunden I, Vermögenskunden II

und Privatkunden eingeteilt sowie entsprechenden Kompetenz-Centern zugeordnet. So sollte eine segmentgerechte und aktive Kundenbetreuung sichergestellt werden.

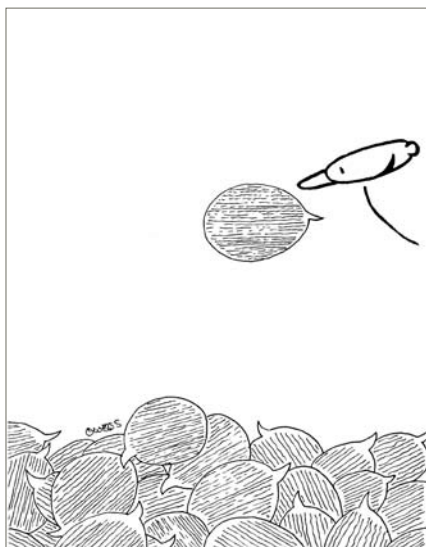
Nachdem das Vertriebskonzept stand, ging es im nächsten Schritt darum, dass die Mitarbeiter diesen neuen Ansatz auch „leben“. Für die Umsetzung ihres neuen Vertriebskonzepts zog die Kreissparkasse München Starnberg die Gspomer Consulting Group International AG zurate, die mit stark kundenorientierten Programmen über eine bald 20-jährige Erfahrung im Bankensektor verfügt.

„plus“-Programm setzte neuen Vertriebsrahmen

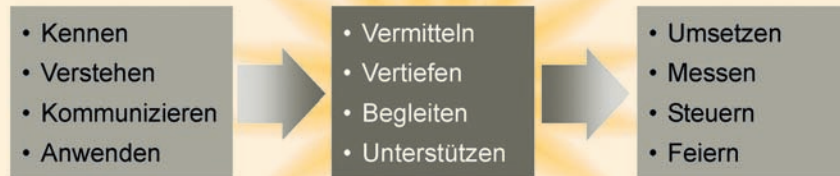
Im Februar 2003 startete das vom Vorstand initiierte und unterstützte „plus“-Programm zur Steigerung der Effektivität und Effizienz im Vertrieb. Dabei handelt es sich um ein Trainings-, Leadership- und Dynamisierungsprogramm mit klarem Fokus auf den Markterfolg und anschließender Marktbearbeitung. Die Erwartungen an dieses speziell auf die Bedürfnisse der Kreissparkasse München Starnberg ausgerichtete Programm waren hoch. „Mehr Abschlüsse“, „neuer Spirit im Verkauf“, „Vertriebskonzept zum Leben erwecken“ oder „einheitlicher Verkaufsprozess“ waren einige Stichworte, die die Erwartungen des Vorstands an das Programm widerspiegeln.

Erfolgsformel Multiplikation

Das Besondere an „plus“ war das Training nach dem Kaskaden- oder Multiplikatoren-Prinzip. Im Rahmen des so genannten Initialtrainings wurden die Marktbereichsleiter, Filialbereichsleiter und Geschäftsstellenleiter als Multiplikatoren ausgebildet. Das Initialtraining bestand aus der Wiederholung und



Die gelebte Multiplikation



► Vertiefung der wichtigsten Themen zum Verkaufsprozess (aktives gemeinsames Lernen) sowie der anschließenden Vermittlung und Präsentation der einzelnen Themenblöcke mit intensivem Feedback.

Damit wurden die entscheidenden Grundlagen geschaffen, die die Führungskräfte in die Lage versetzten, ihre eigenen Kundenberater vor Ort selbst auszubilden. Sie trainierten also jeweils ihr eigenes Team, beispielsweise einer Geschäftsstelle, mit den „plus“-Inhalten. Dies führte zu einer deutlichen Erhöhung der eigenen Performance und zu einer Identifikation mit der Rolle als Beratungs- und Verkaufsvorbild. Dieser Prozess wirkte sich sehr positiv auf die Verkaufskultur aus (s. Abb. 1).

Aktivieren und entwickeln

Mit dem „plus“-Programm wurden die Mitarbeiter (100 Führungskräfte und 500 Kundenberater) gezielt qualifiziert. Verfolgt wurden dabei im Wesentlichen die Ziele:

- > Steigerung der Rentabilität und Erträge durch eine konsequente und optimierte Kundenpotenzialausschöpfung in den neu segmentierten Bereichen Vermögens- und Privatkunden,
- > Übernahme der Führungsverantwortung in den Themen Beratung, Verkauf und Verkaufsführung durch die Einbindung der Führungskräfte,
- > Steigerung der Betreuungs-, Beratungs- und Verkaufskompetenz aller Kundenberater im Sinne der strategischen Ausrichtung des neuen Vertriebskonzepts,
- > Motivation und Befähigung der Kundenbetreuer für eine zielgerichtete, systematische, standardisierte und resultatorientierte Gesamtberatung.

Programmschwerpunkte

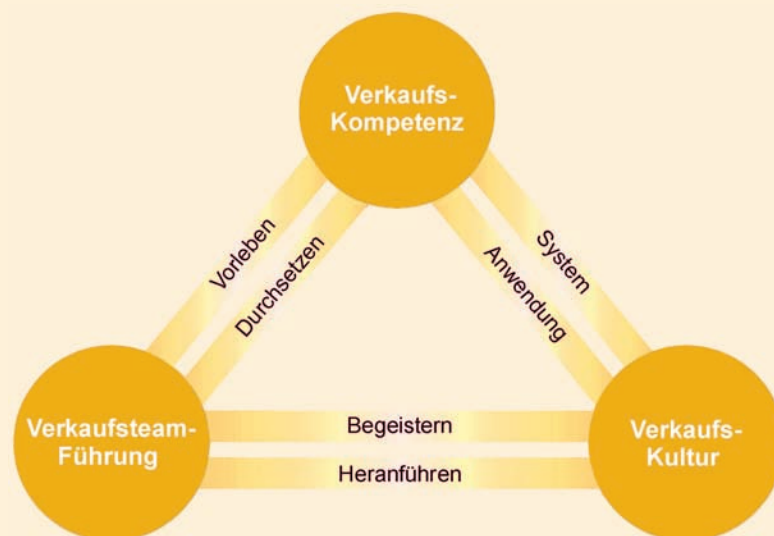
Die inhaltlichen Schwerpunkte des Vertriebsdynamisierungsprogramms sind

- > Verkaufskompetenz,
- > Verkaufsteamführung,
- > Verkaufskultur.

Diese drei Bausteine stehen miteinander in Wechselwirkung. Das Vorleben von Verkaufskompetenz durch die eigene Führungskraft in Betreuung, Beratung und Verkauf wirkt sich positiv auf die Verkaufsteamführung aus. Die Motivierung und Heranführung der Mitarbeiter an das neue Vertriebskonzept über eine Professionalisierung

ABBILDUNG 2

„plus“ – die Programmschwerpunkte



sierung der vorhandenen Kompetenzen strahlt wiederum positiv auf die Verkaufskultur aus und führt schlussendlich zur Akzeptanz des neuen Vertriebskonzepts über alle Stufen. Damit schließt sich der Erfolgskreis (s. Abb. 2).

Schritt für Schritt

Die Vorgehensweise erfolgte beim „plus“-Projekt in den Schritten Befähigung der Multiplikatoren, Umsetzung im eigenen Team, Vertiefung der Inhalte und gleichzeitige Quali-

tätskontrolle. Zunächst wurde vom Kernteam, dessen Mitglieder Marktbereichs-, Filialbereichsleiter und Mitarbeiter aus verschiedenen Schnittstellenbereichen der Kreissparkasse wie Controlling, Marketing oder Personal waren, eine Bedarfsanalyse durchgeführt. Ziel dieser Projektphase war die Analyse und Festlegung der quantitativen und qualitativen Vertriebsziele.

Nur die Definition dieser Ziele gewährleistet, dass später eine Analyse und Überprüfung der Zielerreichung möglich ist. Der

nächste Schritt im „plus“-Programmablauf war die Erarbeitung eines Grobkonzepts unter Berücksichtigung der in der Kreissparkasse München Starnberg vorhandenen Tools. Anschließend wurde das Trainingsprogramm vom Kernteam im so genannten Frontcheck ein letztes Mal auf seine praktische Anwendbarkeit hin geprüft und freigegeben. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass die verschiedenen Trainingssequenzen für die Workshop-Teilnehmer gut zu handhaben sind, von ihnen akzeptiert werden und ihnen auch Spaß machen.

Multiplikatorentraining

Im Rahmen des Initialtrainings wurden die Marktbereichsleiter, Filialbereichsleiter und Geschäftsstellenleiter als Multiplikatoren ausgebildet. Im Sinne einer aktiven Unterstützung der Führungskräfte und ihrer Kundenberater hatte die Befähigung die folgenden inhaltlichen Schwerpunkte:

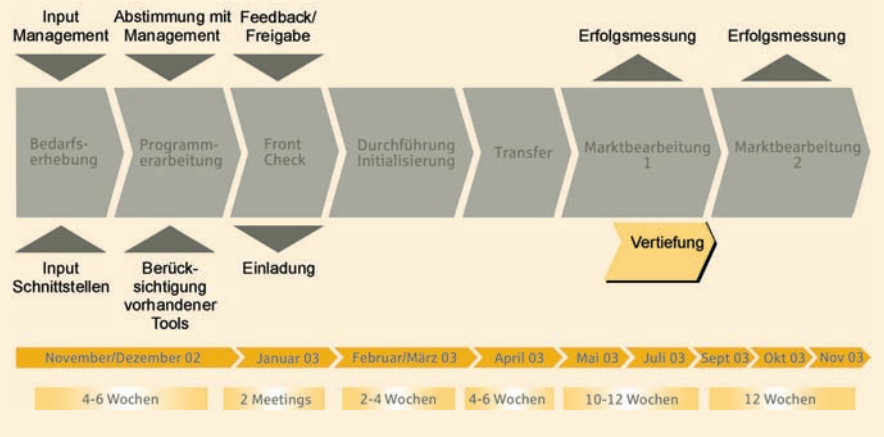
- > Begeisterung im Kundenkontakt,
- > empfangergerechte Angebotspräsentation mit überzeugender Nutzendarstellung,
- > Steigerung der Leistungsqualität,
- > Übernahme von Verantwortung auf jeder Stufe,
- > ganzheitliche und aktive Kundenbetreuung,
- > Professionalität und resultatorientierte Gesprächsführung,
- > Sensibilisierung für Cross- und Up-Selling,
- > Steigerung der Kommunikationskompetenz,
- > Abschlussicherheit.

Die Ziele dieses Schritts lagen dabei in der

- > aktiven Übernahme der Führungsverantwortung,
- > Befähigung der direkt unterstellten Mitarbeiter,
- > Steigerung der Zielorientierung,
- > aktiven Unterstützung der Wachstumsziele und Erhöhung der Erträge,
- > konsequenten Ausrichtung der jeweiligen Kundenberater auf die Marketingaktivitäten.

In der Phase der Marktbearbeitung fand die Erfolgsmessung statt. Die zu Beginn festgelegten und abgestimmten Ziele sowie Parameter wurden überprüft. Daran schlossen sich die Vertiefungstage an, die ebenfalls von der Gsponer Consulting Group International AG begleitet wurden. Sie hatten zwei Funktionen: Zum einen wird so

„plus“ – Vorgehen Projekt 2003



ein einheitlicher Qualitätsstandard gewährleistet, zum anderen besteht die Möglichkeit einer „Nachjustierung“. Bestimmte Lerninhalte wurden individuell vertieft und so verankert. Nach den Vertiefungstagen schloss sich eine zweite Marktbearbeitungsphase an (s. Abb. 3).

Perspektiven und Schwerpunkte 2004

Das Programm wird 2004 unter dem Titel „plus2“ weitergeführt. Denn es gilt, das „plus-Feuer“ am Brennen zu halten. Vorangetrieben werden dabei vor allem die neu geschaffene „plus-Kultur“ und die in Angriff genommenen Effizienz- und Effektivitätssteigerungsmaßnahmen durch eine zusätzliche individuelle Professionalisierung und Kompetenzsteigerung. Dies wird in erster Linie über die weitere Befähigung der Führungskräfte angestrebt.

Lag der Schwerpunkt des Programms im Jahr 2003 noch auf der Kompetenzsteigerung und der Aktivierung der Führungskräfte als Verkaufsvorbilder, steht 2004 unter dem Motto „Fit machen in der Vertriebsführung“. Hauptziele dieses Jahres sind die Fortführung der begonnenen Professionalisierung der Verkaufskompetenz auf Führungs- und Mitarbeiterstufe, der Aufbau eines einheitlichen Verständnisses zum Thema „Verkaufsführung und Verkaufcoaching“ sowie die Befähigung der Führungskräfte, die Potenziale ihrer Mitarbeiter zu erkennen und gezielt weiterzuentwickeln.

Methodisch geht es in diesem Jahr schwerpunktmäßig darum, die wöchentlich und monatlich stattfindenden Verkaufsm Meetings zum „Erlebnis“ zu machen. Hier ist

der Vorgesetzte als Verkaufs-Führungspersönlichkeit gefordert. Kein externer Berater kann ihm diese Aufgabe abnehmen, sondern ihm lediglich Instrumente zur Optimierung an die Hand geben. Auch dieses Ziel ist anspruchsvoll und dient – immer mit konsequentem Fokus auf die Zielerreichung – der weiteren Steigerung der Eigenverantwortung und der Begeisterung im Team. Die „plus2“-Maßnahmen werden dafür sorgen, dass sich die Kreissparkasse München Starnberg auch weiterhin entscheidende „plus“-Punkte am Markt sichern kann.

Fazit

Die Ergebnisse der Erfolgsmessung der zweiten Marktbearbeitungsphase zeigen, dass das „plus“- Training erfolgreich war und das „plus-Feuer“ entfacht ist. Die Beratungsqualität und die Abschlussorientierung konnten deutlich gesteigert werden. Dies spiegelt sich insbesondere in einem einheitlichen Standard in der Beratungsqualität sowie in den erfreulichen Ergebnissen im Provisionsbereich wider. Das positive Feedback der Führungskräfte sowie der Kundenberater geben ebenfalls die „Aufbruchstimmung“, die „plus“ herbeigeführt hat, sehr gut wieder und unterstreichen den bisherigen Erfolg der Vertriebsdynamisierung bei der Kreissparkasse München Starnberg. ◀