

Vertriebssteuerung

Kundenfokus ersetzt Produktfokus

von Werner Twent, Dr. Andreas Kronabilleitner

Eine nachhaltige Neuausrichtung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft war bei der Kreissparkasse Wiedenbrück erfolgreich. Das Betriebsergebnis wuchs nochmals um mehr als ein Drittel auf 1,5 Prozent der Bilanzsumme. Die Kundenbindung erzielt Bestwerte bei Wiederwahl- und Empfehlungsquoten.



Kundenberatung erfolgt bei der KSK Wiedenbrück jetzt vollkommen ergebnisoffen. (fotolia)

Fünf Jahre Zeit hatte Johannes Hüser, Vorstandschef der Kreissparkasse Wiedenbrück, eingeräumt, um den Übergang auf eine neue Vertriebssteuerung zu bewältigen. Das Institut hat die Umstrukturierung jedoch deutlich schneller als erwartet bewältigt. Auch der kurzfristig einkalkulierte Ergebnisrückgang trat nicht ein. Durch eine konsequente Ausrichtung am Kundenfokus konnte sehr rasch deutlich mehr verkauft werden. Das Problem, im Vorhinein nicht exakt zu wissen,

wie viele Stück von welchem Produkt verkauft werden, konnte durch eine klare Formulierung des strategischen Primärziels für das Privatkundengeschäft gelöst werden: Erfolg nachhaltig sichern durch langfristige Bindung zufriedener Kunden. Dazu sind vor allem Beratungsgespräche notwendig, bei denen der tatsächliche Kundenbedarf konsequent im Vordergrund steht.

Beratungsgespräche müssen ergebnisoffen sein

Berater wissen künftig am Beginn des Kundengesprächs nicht, welche Lösung am Ende herauskommt. Diese wesentliche Weichenstellung für die neue Strategie wurde vor Projektstart durch den Vertriebsvorstand festgelegt. Sie gründet auf der Erkenntnis, dass ein Berater vor dem Kundengespräch nur vermuten kann, welchen Bedarf ein Kunde wirklich hat. Tatsächlich zeigt der sich oft erst in der konkreten Beratungssituation. Wenn die konkrete Bedarfslage aber dann nicht zufällig mit den Produktzielvorgaben übereinstimmt, sehen sich Berater mitunter genötigt, den Kunden in eine bestimmte Richtung zu drängen. Eine solche Vorgehensweise wird mittlerweile von den Kunden deutlich abgelehnt. Für Berater erwächst daraus ein Interessenkonflikt, dem sie aber immer weniger ausgesetzt sein wollen.

Damit Beratungsgespräche von Kunden als wertvoll erlebt werden können, müssen sie deshalb ergebnisoffen sein. Am Beginn eines Gesprächs geht es darum, die Kompetenzfelder der Sparkasse überblicksmäßig zu verdeutlichen und gemeinsam sinnvolle Beratungsfelder zu identifizieren. Erst nach einem klaren „Ja“ des Kunden ist es sinnvoll, in eine detaillierte Bedarfelfeldberatung einzusteigen. Dieser modulare Aufbau ist eine bewusste Erweiterung des S-Finanzkonzepts:

- Ein zu starrer Aufbau wird vermieden.
- Eine normierte Vorbereitung auf das Gespräch erhöht die Verkaufschancen.
- Eine standardisierte Nachbereitung ermöglicht eine effiziente Kapazitätensteuerung.

Strategische Primärzielsetzung klar formuliert

Um mit ergebnisoffenen Beratungsgesprächen erfolgreich zu sein, musste eine neue Art von Steuerung implementiert werden. Die traditionelle Vertriebssteuerung erfolgte im Institut bis dahin über Zielkarten, die die beiden Dimensionen „Produkte“ und „Gespräche“ berücksichtigten. Weil eine klare Prioritätenaussage fehlte, hielten viele der Mitarbeiter die Dimension „Produkte“ für die dominierende und vom Vorstand primär gewünschte Erfolgsgröße. Die Dimension „Gespräche“ wurde vielfach sogar als unerwünschte Bevormundung auf dem Weg zur gewohnten Zielerreichung empfunden. Diese Zielkarten resultierten aus dem Bemühen, möglichst viele Zieldimensionen „unter einen Hut“ bringen zu wollen. Ein ehrenwertes Motiv, das in der Umsetzung aber regelmäßig zum Scheitern verurteilt ist. Sich latent widersprechende Zielsetzungen erfordern eine klare Prioritätenaussage. Wenn es diese vom Vorstand nicht gibt, dann sind die individuellen Entscheidungen der Mitarbeiter und deren Auswirkungen zur Kenntnis zu nehmen. Die Auswirkungen mangelnder Prioritätenaussagen verdeutlicht nachfolgendes Beispiel:

- Viele Vorstände glauben, dass Mitarbeiter, die die gewünschten Gespräche führen, auch ihre Produktziele erfüllen. Gespräche mit den Mitarbeitern zeigen, dass es in der Realität oft genau umgekehrt ist. Bei Mitarbeitern, die die Produktziele erfüllen, wird nicht mehr nachgefragt, wie sie diese erreichen. Wenn das Management dennoch Wert auf die Erfüllung von Aktivitätszielen legt, dann wird einfach aufgezeichnet, was man hören möchte. Wenn aber einmal formulierte Ziele nur halbherzig kontrolliert werden, leidet die Glaubwürdigkeit des Managements massiv. Nur bei jenen Mitarbeitern, die die Ziele nicht erreichen, wird nachgehakt. Das führt dann in vielen Fällen zu Druck und Frustration.



(BBL)

Das Institut hat deshalb viel darüber diskutiert, was letztlich als Gespräch gewertet werden darf. Zudem wurde erkannt, dass durch Selbstaufzeichnung dokumentierte Zielerfüllungen vor allem die Kreativität der Mitarbeiter fördern. Den Mitarbeitern klar zu sagen, was künftig erreicht werden soll, hat für den Vorstand deshalb oberste Priorität. Die Klarheit der Botschaft wurde durch eine auf

einen Blick erfassbare Darstellung in Form einer Pyramide unterstützt (s. Abb. 1). Sie zeigt das strategische Primärziel für das Privatkundengeschäft, das daraus abgeleitete Geschäftsmodell, die verwendeten Instrumente und die Schritte zur Umsetzung. Jeder Mitarbeiter sollte wissen, wo der Vorstand hin will, wie deshalb gearbeitet wird und was das für ihn persönlich bedeutet. Diese einfache Darstellung gab Sicherheit und war die Basis für die inzwischen deutlich gewachsene hohe Motivation der Mitarbeiter.

Vorstand steuert Kapazitätseinsatz

Um die strategische Primärzielsetzung umzusetzen, war eine effiziente Kapazitätensteuerung notwendig. Dabei galt der Grundsatz, dass nicht mehr nur die Kundenberater entscheiden, welche Kunden tatsächlich kontaktiert werden. Vielmehr steuert das Management, wie bestehende Kapazitäten eingesetzt werden. Wichtig für die Akzeptanz war, dass nicht theoretisch mögliche, sondern nur tatsächlich vorhandene Kapazitäten verplant werden. Diese waren ab dem Start der Umsetzung Grundlage für die Zielvereinbarung. Unter der Prämisse der im Gesprächsstandard formulierten Ergebnisoffenheit wurde so die Effizienz der Aktivitäten zum zentralen Element der Führungsarbeit:

- Über Ziele gesteuert und kontrolliert wurde nicht mehr die Frage „Wie viele Stück von welchem Produkt wollen wir verkaufen?“, sondern „Welche Kunden wollen wir wie betreuen und was sollte dabei herauskommen?“

Damit war auch klar, dass Finanzkonzeptzahlen keine Zielsetzung mehr sein konnten. Die Frage „Was darf als Gespräch gewertet werden?“ durfte sich nicht mehr stellen. Ab sofort galt der Grundsatz, dass jeder Kundentermin nach der im Gesprächsstandard festgelegten Grobstruktur – Vorbereitung, Gesprächsrahmen, Nachbereitung – abläuft. Die jeweilige Intensität bestimmt der Kunde mit seinem aktuellen Bedarf.

Konkretes Leistungsversprechen für die Kunden

Um eine Auswahl der zu betreuenden Kunden treffen zu können, musste der konkrete Nutzen der bestehenden Kundensegmentierung kritisch hinterfragt werden. Die bisherige Einstufung nach Einkommen und Vermögen hätte sich mit weiteren Kriterien noch verfeinern lassen. Allerdings hätte keine auch noch so ausgefeilte Segmentierung die Frage beantwortet, ob die für eine bestimmte Betreuung ausgewählten Kunden diese auch tatsächlich schätzen. Beratungsaffine und bequemlichkeitsorientierte Stammkunden sehen dies nämlich ganz anders als dies „Rosinenpicker“ tun. Die Erfahrung zeigt aber, dass Berater spätestens dann, wenn sie zum dritten Mal mit der Aussage eines Kunden „Ich komme dann schon, wenn ich was brauche“ konfrontiert werden, die gut überlegte Kundensegmentierung als „theoretischen Ballast“ empfinden. Die Frage, ob Kunden die für sie vorgesehene Betreuung auch tatsächlich schätzen, kann von keiner maschinellen Segmentierung und durch keinen Kundenberater beantwortet werden. Das kann nur der jeweilige Kunde selbst tun.

Deshalb galt es, ein klares Leistungsversprechen mit deutlich erkennbarem Nutzen für die Kunden zu formulieren. In dessen Mittelpunkt sollten die Person des Beraters und seine Beziehung zum Kunden stehen. Das passive Angebot eines Ansprechpartners – „Ich bin jederzeit für Sie da, wenn Sie was brauchen“ – würde im heutigen Wettbewerbsumfeld mit Sicherheit nicht mehr ausreichen. Die Berater in der Kreissparkasse Wiedenbrück versprechen deshalb heute ein „aktives Kümmern“ um alle finanziellen Belange des Kunden. Wichtig: Sie erklären zudem, wie sie das sicherstellen werden.

Abgrenzung zum Markenversprechen

Ein nicht zu unterschätzendes Problem in der Marketing- und Vertriebsarbeit traditioneller Retail-Banken ist die unglückliche Vermischung von Marken- und individuellem Leistungsversprechen. Das Markenversprechen einer Bankengruppe richtet sich an die Gesamtheit vorhandener und potenzieller Kunden im Marktgebiet. Qualität und Intensität der konkreten Betreuung darf mangels ausreichender Kapazitäten immer nur individuell versprochen werden. Andernfalls würden Werbeaussagen und Umsetzung weit auseinanderklaffen und nicht erfüllte Kundenerwartungen wären die logische Folge. Zahlreiche Online-Foren und bekannte Konsumentenformate im TV begründen ihre Existenz mit derartigen Widersprüchen.

Das Markenversprechen der Sparkassengruppe schafft durch das flächendeckend gültige Argument der hervorragenden Produkt- und Servicequalität eine gute Ausgangsposition im Wettbewerb. Und es ist zumindest ein gutes Bindungsargument für Kunden mit überschaubarem Finanzbedarf – rund 80 Prozent der Privatkunden einer Sparkasse. Innerhalb dieses Markendachs kann eine Sparkasse in ihrem Marktgebiet begrenzt regionale Markendehnung betreiben. Die Kreissparkasse Wiedenbrück tut das unter anderem durch ihr schon mehrere Jahrzehnte preisfreies Girokonto sowie ein attraktiv verzinstes Tagesgeldkonto und bietet damit ein zusätzliches Wettbewerbsargument. Das alles würde aber nicht ausreichen, um die Zufriedenheit jener Kunden, die aufgrund ihrer Attraktivität unbedingt an die Kreissparkasse gebunden werden sollten, langfristig sicherzustellen. Das wird nur durch die konsequente Einlösung eines individuellen Leistungsversprechens erreicht. Die bisherige Kundenresonanz zeigt, dass diese Erweiterung des persönlichen Nutzenempfindens signifikant wahrgenommen wird und die Kunden mit großer Zustimmung reagieren.

Für die Einhaltung des Leistungsversprechens sind die jeweiligen Kundenberater dem Vorstand gegenüber verantwortlich. Sie gehen damit eine erhebliche persönliche Verpflichtung ein, weil sie damit ihre berufliche Reputation verbinden. Sie werden das allerdings nur dann mit Überzeugung tun, wenn sie sich auf stimmige Rahmenbedingungen verlassen können. Deshalb haben sie ihrerseits einen begründeten Anspruch an den Vorstand, dass er die notwendigen Rahmenbedingungen durch konsequentes und stringentes Management zu jeder Zeit gewährleistet.

Stimmige Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter



(BBL)

Wenn gute Konzepte in ihrer Umsetzung scheitern, dann liegt es oft daran, dass das Management auf halbem Weg der ursprünglich noch vorhandene Mut verlässt. Nur wenn sämtliche Rahmenbedingungen stimmig sind, kann es deshalb den gewünschten Erfolg geben. Auch dann, wenn nur einzelne Faktoren übersehen oder mangels Mut nicht angepasst werden, ist das die beste Legitimation für das Phänomen der „maximalen verbalen Aufgeschlossenheit bei

weitgehender Verhaltensstarre“. Die dazu passende Formulierung lautet dann oft: „Ich würde ja schrecklich gerne, aber ...“. Ein Phänomen, dem jedes noch so gute Management in letzter Konsequenz machtlos gegenüber steht. Um stimmige Rahmenbedingungen unbedingt zu gewährleisten, wurden in der Kreissparkasse Wiedenbrück die Projektmitarbeiter eingehend befragt. Sie sollten jene Rahmenbedingungen, aufgrund derer sie die Intensität ihres persönlichen Engagements bestimmen, klar benennen. Als wesentlichste Rahmenbedingungen wurden die persönlichen Ziele und das Agieren der unmittelbaren Führungskraft identifiziert. Große Bedeutung haben (s. Abb. 2):

- Vertriebsziele der Berater
- Aktivitäten- und Vertriebscontrolling
- leistungsorientierte Entlohnung
- Ausbildung und Training
- IT-Unterstützung.

Die Ausgestaltung all dieser Rahmenbedingungen wurde auf ihre Kompatibilität mit der Vertriebsstrategie überprüft und angepasst. Ergebnis: Produktbezogene Vertriebsvorgaben, an Verkaufszahlen gekoppelte Gehaltsbestandteile und Incentives, monatliche, wöchentliche oder gar tägliches Ergebnis-Reporting und Rennlisten gibt es bei der Kreissparkasse Wiedenbrück nicht mehr. Grundhaltung bei Führung und Steuerung des Vertriebs ist Vertrauen. Der Mitarbeiter erhält die Freiheit, Kundengespräche sich in jede Richtung frei entwickeln zu lassen. Zur Steuerung eines solchen selbstverantwortlichen Systems kommt der Führungskraft vor Ort eine besondere Verantwortung zu. Sie muss unterstützen, ohne einzuengen. Wenn diese nicht trivialen, aber lösbaren Hausaufgaben gemacht sind, dann hat das Management damit aber lediglich die Grundlage für den Umsetzungserfolg geschaffen. Nachhaltig wird dieser erst durch konsequentes und beharrliches Bemühen des Vorstands und seiner Führungskräfte im Vertrieb. So ist trotz erster signifikanter Erfolge noch einiges an Umsetzungsarbeit zu leisten. Vor allem gilt es, nicht in traditionelle und scheinbar bewährte Verhaltensmuster zurückzufallen und so ungewollt widersprüchliche Signale zu senden.

Fazit

Mit einer kompromisslosen Entscheidung für ein klares strategisches Primärziel und eventuell für die zu optimierende Nebenbedingung wird eine Sparkasse auf jeden Fall erfolgreicher sein.

Produkt- oder Deckungsbeitragsfokus eignen sich für die kurzfristige Optimierung eines Geschäftsfelds. Um nachhaltigen Erfolg zu steuern, braucht es primär einen Kundenfokus. Für alle drei Ausprägungen ist „Konsequenz im Tun“ eine zentrale Erfolgsvoraussetzung. Das bedeutet, auch mit einem klaren Produktfokus wird eine Bank erfolgreicher sein, so sie das „Gängel“ der Mitarbeiter unterlässt. An dem strategischen Dilemma, dass sich Sparkassen mittelfristig dadurch aus dem Markt steuern, ändert das nichts. Die kontinuierlichen Marktanteilsverluste in den Schlüsselprodukten sind unter anderem ein Ergebnis der nach wie vor dominierenden Steuerung über den Produktfokus. Ein einigermaßen engagierter Mitarbeiter erreicht seine Produktziele über Fälligkeiten, eigene Wiedervorlagen und Bringgeschäft. Aufgrund der natürlichen Fluktuation werden so aber immer weniger Kunden immer intensiver betreut. Eine Entscheidung für den Kundenfokus bedeutet deshalb auch eine Entscheidung für nachhaltigen Erfolg.

Autoren

Werner Twent ist Vertriebsvorstand der Kreissparkasse Wiedenbrück.

Dr. Andreas Kronabiteitner ist Partner der consultingpartner AG in Köln.