

Im Vertrieb der Sparkassen steckt oft noch viel Wachstumspotenzial

Zielorientierte Mitarbeiterführung erhöht den Erfolg im Kundenverkehr

MARC LETZING

HANDELSBLATT, 15.7.2005

Die Sparkassen behaupten nach wie vor eine starke Stellung im Markt für Privatkunden, aber auch für die mittelständische Kundschaft. Nach eigenen Angaben beträgt der Marktanteil derzeit nicht selten über 50 Prozent, wie auch durch offizielle Quellen bestätigt wird. Der Wettbewerb im Finanzsektor hat in den vergangenen Jahren jedoch derart an Schärfe zugenommen, dass tiefgreifende Veränderungen im Vertrieb notwendig sind. Auf diese müssen Sparkassen entschlossen reagieren, um den Anschluss an das Marktgeschehen zu halten. Vor allem die finanzstarke jüngere Generation lässt eine große Bereitschaft zum Institutswechsel erkennen. Aus einer von metamorf business consulting durchgeführten Studie zur Beziehung der 25- bis 35-Jährigen zu ihrem Kreditinstitut geht hervor, dass knapp 50 Prozent der jungen Kunden das Institut in diesem Alter wechseln. Zu weiten Teilen (80 Prozent) resultiert die allgemeine Unzufriedenheit daraus, dass die Sparkasse die gestiegenen Ansprüchen an Produkte, Service und individuelle Beratung nicht erkennt und somit nicht adäquat darauf reagiert. Im Streben nach einer nachhaltig positiven Geschäftsentwicklung und in Anbetracht sich verringernder Margen und vergleichbarer Produkte ist die Bindung der Kunden durch die Mitarbeiter ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Eine Sparkasse wird die vertriebliche Schlagkraft dann mobilisieren können, wenn die Führungskräfte die aktive Weiterentwicklung der Vertriebsleistung des Teams als persönliches Ziel ansehen. Ohne dies zeigen sich ganz deutliche Symptome: Teamsitzungen verkümmern zu Gesprächsrunden, in denen bereits beschlossene Unternehmensstrategien ausschweifend diskutiert werden. Hingegen werden Chancen und Lösungswege nicht besprochen. Als Folge erzielen viele Kampagnen, Vertriebssysteme und Ver-

triebsideen nicht die erwarteten Wirkungen. Obwohl Kundenselektionen, Beratungssystematiken und Top-Produkte zur Verfügung stehen, werden Vertriebspotenziale nur unzureichend ausgeschöpft. Hier stehen die Führungskräfte in der Verantwortung. Um die Verantwortung für eine konstruktive Vertriebsführung erfolgreich erfüllen zu können, muss eine Führungskraft über verschiedene Fähigkeiten verfügen und unterschiedliche Aufgaben erfüllen. Sie benötigt eine hohe Analysekompetenz zur Interpretation von Vertriebsleistungskennzahlen. Darauf aufbauend muss sie die Ursachen für positive oder mangelnde Vertriebsleistungen des Teams und des einzelnen Mitarbeiters analysieren können. Darüber hinaus ist Lösungskompetenz zur Auswahl und Erarbeitung von passenden Hilfsmaßnahmen notwendig. Die notwendige Verbindlichkeit in der Führung wird durch die Steuerungskompetenz erzielt. Führungskräfte müssen in der Lage sein, konsequent mit Anerkennung und Kritik die Vertriebsleistungen zu steuern.

Vertrieb über Kritik und Anerkennung steuern

Als Ergänzung zur individuellen Leistungsfähigkeit sichern einheitliche Führungsinstrumente Qualität und konsequente Umsetzung. Erfahrungsgemäß erfüllen viele Führungskräfte ihre Aufgaben eher intuitiv und unsystematisch. Bezeichnend sind „Feuerwehraktionen“, wenn konkreter Handlungsbedarf besteht, oder „Passivität“, wenn die Kompetenz zur konkreten Handlungsunterstützung nicht ausreicht. Daher ist es wichtig, die Systematik der Vertriebsaufgaben festzulegen und verbindlich von den Führungskräften einzufordern.

Führungskraft und Mitarbeiter ziehen in Leistungszielgesprächen regelmäßig gemeinsam Bilanz über die erreichten Ergebnisse und verständigen sich über die Vertriebs-

ziele und Schwerpunkte der nächsten Wochen und Monate. Zusätzlich sind Coachinggespräche unabdingbar. Sie zielen auf eine konsequente Hilfestellung beim Erreichen konkreter Vertriebsziele des einzelnen Mitarbeiters ab. Die Führungskraft ist kritischer Beobachter und Zuhörer, wenn es um die Bewertung des bisherigen Verhaltens geht. Zudem diskutiert sie als Tippgeber eigene Erfahrungen und Lösungsansätze mit dem Mitarbeiter. Bei Teamsitzungen liegt die Herausforderung der Führungsaufgabe darin, die Bereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, gemeinsam Verantwortung für den Vertriebserfolg zu übernehmen. In jeder Teamsitzung sollten unter anderem folgende Fragen im Mittelpunkt stehen: Welche Erfolge konnten seit der letzten Teamsitzung erzielt werden; wo sind sie ausgeblieben? Worauf sind die Erfolge zurückzuführen? Welche Ziele will das Team bis zur nächsten Teamsitzung erreichen? Wer übernimmt im Team welche Einzelverantwortung? Dabei stehen stets nur die Aspekte zur Diskussion, die im Handlungsspielraum des Teams liegen. In einer Sparkasse im Regierungsbezirk Schleswig wurden so die Teamsitzungen vertriebsorientiert auf maximal 60 Minuten Länge befristet. Pro diskutiertem Kundenfall konnten so mindestens vier konkrete Vertriebsideen entwickelt werden. Diese Ideen führten anschließend zu positiven Kundenreaktionen in 75 Prozent der Fälle.

Führungskraft in der Sparkasse der Zukunft zu sein heißt, die vorhandenen Handlungsspielräume aktiv zu gestalten. Die Häuser, denen es gelingt, Führungskräfte zu stärken, die vorhandenen Strategien schnell in konkrete Vertriebsmaßnahmen für die Mitarbeiter zu übersetzen und gemeinsam umzusetzen, werden langfristig für den Wettbewerb gerüstet sein.

Marc Letzing ist Geschäftsführender Gesellschafter der metamorf business consulting GmbH.