



VERTRIEB

Verkaufstalente in Höchstform

Der Schaden für Banken durch unmotivierte Mitarbeiter ist immens, ganz zu schweigen von Beratern, die den Vertrieb nicht beherrschen. BANKMAGAZIN zeigt, wie sich die Verkaufsskills per Motivationsruck verbessern lassen – und welche Wirkung Karrierechancen haben.

➔ Felix A. Schweikert

Eine Studie von Towers Perrin aus dem Jahr 2007 macht es deutlich: Nur 17 % der Mitarbeiter in deutschen Unternehmen sind hoch motiviert. Die jüngste Entwicklung des Bankenmarkts lässt annehmen, dass sich dieser Wert in der Zwischenzeit eher noch verschlechtert hat. Das würde bedeuten, dass rund 85 von 100 Mitarbeitern nur teilweise oder gar nicht motiviert ihre Arbeit verrichten. Die aktuelle Gallup-Studie geht sogar davon aus, dass nur ganze 12 % der Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen haben. Bei diesen Angestellten lässt sich auf eine hohe Motivation schließen. Einbezogen in die Untersuchungen waren Mitarbeiter sämtlicher Hierarchieebenen.

Insbesondere in den Filialen spürt der Kunde diese Demotivation persönlich und direkt. Nicht zuletzt deshalb stellt sich die Frage, wie sich die Motivation der Mitarbei-

ter erhöhen lässt. Die Grundfrage, die sich dahinter verbirgt, ist die nach der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Motivation ist schließlich kein Selbstzweck. Vielmehr geht es darum, Anreize für mehr Leistung zu schaffen und die Mitarbeiter dazu zu bewegen, den Kunden freundlicher zu behandeln – was leider noch immer keine Selbstverständlichkeit ist.

WIE LÄSST SICH DEMOTIVATION VERHINDERN?

Längst ist bekannt: Motiviertere Mitarbeiter leisten mehr, sind freundlicher zu den Kunden und verweilen länger im Unternehmen. Produktivitätsverbesserungen, Wertschöpfung und die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Markt sind in hohem Maße abhängig vom Einsatzwillen, von der Initiative und Kreativität der Mitarbeiter und Führungskräfte. Alle Faktoren führen direkt oder

über Umwege zu Mehrertrag. Dies gilt besonders für die Mitarbeiter in den Filialen, da diese als Aushängeschild der Bank gelten und den Kunden Produkte verkaufen müssen.

Spätestens seit den Veröffentlichungen des Managementexperten und Autors Reinhard K. Sprenger ist bekannt, dass sich Mitarbeiter nur mittelbar motivieren lassen. Folglich ist es Banken nur möglich, die in den Mitarbeitern tatsächlich schlummernde Motivation zu wecken. Korrekt müsste die Frage also lauten: „Wie verhindert mein Haus die Demotivation der Mitarbeiter?“ Verschiedene Studien und auch Unternehmensberatungen bieten Antworten. Es kristallisieren sich aber immer wieder 3 Haupterfolgsfaktoren heraus:

- ▶ echtes Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter,
- ▶ Förderung der beruflichen Fähigkeiten,

► vorbildliches Agieren der Unternehmensführung.

Das ernsthafte Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter verlangt von den Führungskräften, insbesondere aber von der Unternehmensführung besonderes Fingerspitzengefühl. Denn jeder Angestellte hat andere Antriebe und Motivatoren. Der eine sehnt sich nach Lob und Anerkennung, ein anderer reagiert stark auf monetäre Anreize, ein Dritter ist wiederum zufriedener, wenn er sich regelmäßig fort- und weiterbilden kann. Der eine möchte Firmenwagen und Titel, der andere mehr Zeit mit seiner Familie verbringen. So gilt es, bei jedem Mitarbeiter gezielt einen anderen Hebel zu betätigen, um seine Motivation zu steigern.

DIE MOTIVSTRUKTURANALYSE UND DAS „WUNSCHMENÜ“

Die Führung muss daher zunächst ergründen, was den einzelnen Mitarbeiter antreibt. Hierzu gibt es verschiedene Werkzeuge, allen voran die Persönlichkeitsmodelle und -profile. So erstellt zum Beispiel das Instrument der „MotivStrukturAnalyse“ (www.msaprofile.de) eine Art individuellen Fingerabdruck, der die Motive, Werte und Ziele in einem Wirkungszusammenhang darstellt. Hierzu werden im Business-Kontext 16 Fundamental- oder Grundmotive untersucht, darunter Macht, Wettkampf, Führung, Familie und Risiko. Neben der Auskunft über das individuelle Motivprofil können Partner- oder Teamprofile erstellt werden. Sie geben Aufschluss darüber, warum einige Teams besser harmonieren als andere und somit mehr Leistung erbringen. Haben zum Beispiel zwei Mitarbeiter innerhalb eines Teams ein starkes Führungsmotiv, so kann dies zum Streit führen, wer im Team das Sagen hat.

Auch variable Vergütungsmodelle können auf dem Motivprofil aufsetzen. Dabei werden den Mitarbeitern die Zusatzleistungen nach dem so genannten „Cafeteria-System“ offeriert. Die Angestellten stellen dann ihr „Wunschmenü“ nach ihren Vorlieben zusammen. Mitarbeitern mit hohem Familienmotiv werden zusätzliche Urlaubstage wählen, solche mit stark ausgeprägtem Wunsch nach „materieller Sicherheit“ ziehen eine finanzielle Komponente vor, Statusorientierte den Zuschuss zum Dienstwagen.

Ein anderer zentraler Erfolgsfaktor ist die Förderung der beruflichen Fähigkeiten der Angestellten. Speziell in Krisenzeiten wird die Kostenschraube schnell massiv gedreht, Mitarbeiterentwicklung verkümmert – vor allem in den Filialen – zu einem welken Pflänzchen. Doch gerade in herausfordernden Zeiten sollte die Investition in das Personal beibehalten werden. Dient dieses

Instrument doch insbesondere der Mitarbeiterbindung.

Zur Förderung beruflicher Fähigkeiten gehört zweifelsohne die innerbetriebliche Weiterbildung. Diese kann unter interner wie externer Leitung erfolgen. Daneben besteht die Möglichkeit zum Besuch offener Seminare externer Anbieter. Bei den meisten Banken stehen zwar die fachlichen Fortbildungsmaßnahmen im Vordergrund. Doch vermehrt werden auch soziale Fähigkeiten wie Rhetorik, Auftreten und Körpersprache geschult. Ebenfalls im Kommen sind Trainings der verkäuferischen Fähigkeiten, wie Gesprächsführung, Nutzenargumentation und Abschlussorientierung.

Ein wichtiger Punkt, der jedoch viel zu oft vernachlässigt wird, ist der Einsatz der Mit-



MBA
ALBERT-LUDWIGS-UNIVERSITÄT FREIBURG

MBA Estate Planning

„Der MBA Estate Planning ist der Weiterbildungsstudiengang in den Bereichen Aufbau, Sicherung und Übertragung von Vermögen.“

Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen
Forschungszentrum Generationenverträge

Studienkonzept

- 20 Monate berufsbegleitendes Studium
- eLearning & Präsenzlehre in Freiburg
- ausgeprägte Praxisorientierung durch Fallstudien
- spezielles Grundlagenmodul für Bachelor-/ BA-Absolventen
- akkreditierter und international anerkannter MBA-Abschluß

Bewerben Sie sich jetzt und sichern Sie sich bis 1. Mai 2009 einen Rabatt in Höhe von 2.000 Euro!

Studienbeginn: 1. Februar (Grundlagenmodul)
1. September (MBA Programm)

Kontakt

Zentrum für Business and Law
MBA-Hotline: +49 (0)761 203 92 35
estateplanning@mba.uni-freiburg.de



www.mba.uni-freiburg.de

arbeiter entsprechend ihren Neigungen und Eignungen. In den Diskussionen in Banken oder mit Verbundpartnern wird immer wieder behauptet, dass nur zwischen 10 und 30 % der heutigen Vertriebsmitarbeiter den Verkauf beherrschen oder das Potenzial haben, sich zu einem Verkäufer zu entwickeln. Das würde im Umkehrschluss bedeuten, dass 7 von 10 Mitarbeitern im Vertrieb auf dem falschen Stuhl sitzen!

KLARES ENTWICKLUNGSKONZEPT FEHLT OFT VÖLLIG

Dennoch haben nur die wenigsten Banken ein klares Entwicklungskonzept für die Mitarbeiter im Verkauf parat. Die Entwicklungswege im Vertrieb beginnen im Filialservice oder der -beratung. Danach erfolgt zumeist eine Spezialisierung. Dies geschieht je nach Neigung entweder im Privat- oder Firmenkundengeschäft, wo der Mitarbeiter zum Berater von – oft so genannten – B-Kunden avanciert. In der letzten Stufe als Berater ohne Führungsfunktion betreuen die Bankmitarbeiter dann die vermögenden Privat- oder großen Firmenkunden.

Nur die wenigsten Kundenberater schaffen es, eine Führungsrolle zu ergattern. Als Ergebnis dieser „gedeckelten Karriere“ sind die verbleibenden Mitarbeiter in den Filialen frustriert. Manche fühlen sich als Bodensatz des Vertriebs und werden von Kollegen auch so gesehen. Daraus resultiert oft der Wunsch – nicht zuletzt bei Beratern mit guten Verkaufsergebnissen – in einer Stabsabteilung der Bank die Karriere voranzutreiben. Um gute Vertriebler in der Geschäftsstelle zu halten, tut daher eine Filialaufbahn not (siehe Grafik). Sie zeigt klar die möglichen Entwicklungswege innerhalb der Filiale auf, ohne die Weiterentwicklung in die Bereiche des qualifizierten Privat- oder Firmenkundengeschäfts zu verbauen. Die Mitarbeiter werden nach der Tätigkeit eingeteilt, die sie schwerpunktmäßig ausführen, beispielsweise – wo noch vorhanden – Kasse und Service oder Beratung. Nach erfolgreicher Tätigkeit in diesen Bereichen können die Mitarbeiter bereits erste Führungsverantwortung erhalten, vorzugsweise in kleineren Filialen. Später entwickelt sich diese Führungsverantwortung zur Leitung

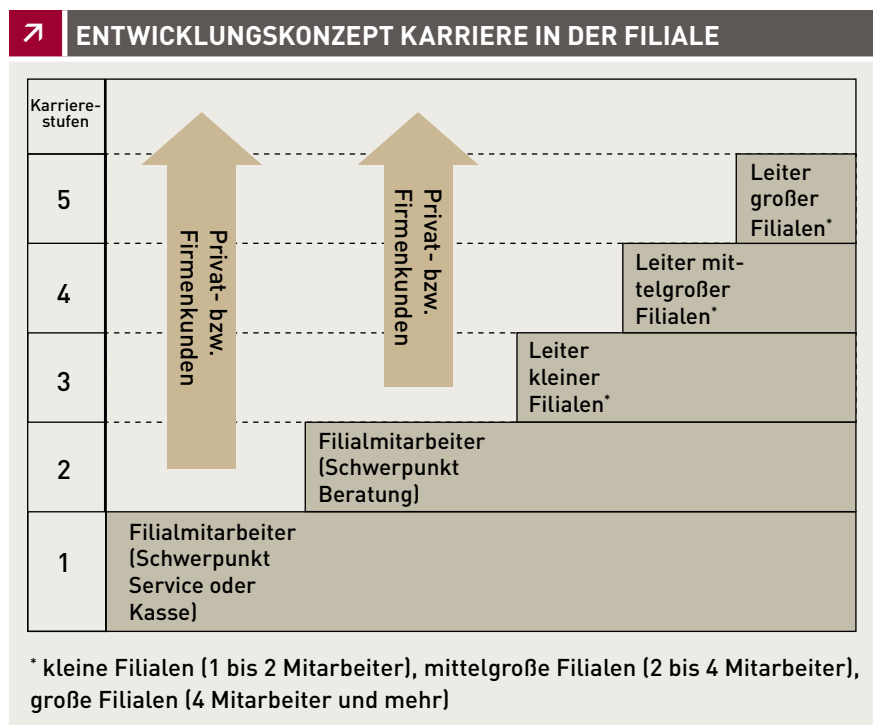
einer mittelgroßen oder großen Zweigstelle. Mit diesem System ist es möglich, besonders den jungen bzw. motivierten Mitarbeitern eine Perspektive zu geben. Eine Perspektive nicht nur der Bank, sondern auch dem Filialvertrieb treu zu bleiben.

Nicht zuletzt erfordert die Finanzkrise stärker als ohnehin ein vorbildliches Vorgehen der Führungskräfte. Auch der Appell des Bundespräsidenten nach mehr Bankiers und weniger Bankern geht in dieselbe Richtung. Doch stellt sich die Frage, was vorbildliche Führung eigentlich heißt. Es sind sicherlich verschiedene Facetten, die eine Führungskraft vorbildlich erscheinen lassen. Zum einen sind es Werte, an denen sich die Führungskraft orientiert, zum Beispiel Pünktlichkeit und Genauigkeit, aber auch Verständnis und Güte. Zum anderen kommen die Vorbilder hinzu, an denen sich die Führungskraft wiederum selbst orientiert.

Doch gleich, welche Werte und Ideale die Führungskraft antreiben – die Prinzipien müssen konsequent in die Tat umgesetzt werden. Vorgesetzte müssen sich auch selbst an die eigenen Maßstäbe halten, wer Wasser predigt, darf selbst nichts anderes trinken. Nur so werden Menschen zu Führungskräften, die von Mitarbeitern respektiert und – wahrscheinlich – gemocht werden. Womöglich entwickelt sich sogar eine Führungskraft, zu der die Mitarbeiter aufsehen.

FAZIT

Banken, die die genannten Erfolgsfaktoren – so schlicht sie klingen mögen – umsetzen, können die Motivation ihrer Mitarbeiter nachhaltig steigern. Werden die Kunden durch motivierte Mitarbeiter bedient, führt dies für gewöhnlich zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit und Mehrgeschäft, ausgelöst durch mehr Abschlüsse, ein verbessertes Image oder Weiterempfehlungen. ↙



AUTOR: Felix A. Schweikert



SCHWEIKERT

TRAINING & CONSULTING

Ich hoffe, dass Ihnen dieser Artikel gefallen hat
und Sie neue Impulse für Ihren Berufsalltag finden konnten.

Gerne stehe ich Ihnen als Ansprechpartner für vertiefende Diskussionen
zum Thema und darüber hinaus zur Verfügung.

So erreichen Sie mich:

Felix A. Schweikert

Karlsbader Str. 16
68799 Reilingen
kontakt@schweikert-training.de
0176 - 77 33 06 06
