

Erfolgsfaktor (Vertriebs-)Mitarbeiter

Was sind die Schlüsselqualifikationen der Zukunft?

Felix A. Schweikert

Der fünfte Teil in der Artikelreihe um die sieben Erfolgsfaktoren im Bankvertrieb beschäftigt sich mit dem wichtigsten Faktor: dem Bankmitarbeiter. Die Bank hat die strategischen Geschäftsfelder der Bank erkannt und sowohl die Organisation als auch die Vertriebskanäle sind auf diese ausgerichtet worden. Nun geht es darum herauszufinden, welche Herausforderungen im Personalbereich auf die Banken zukommen.

Dass der Bankmitarbeiter maßgeblich für den Erfolg der Bank verantwortlich ist, wurde in den letzten Jahren von nahezu allen Banken erkannt. Auch in den Leitbildern der Volksbanken und Raiffeisenbanken finden sich kernige Formulierungen wie „unsere Mitarbeiter tragen den Erfolg“ oder „unsere Mitarbeiter – unser wichtigstes Gut“. Doch woran liegt es, dass die Produktivitäten im Vertrieb vergleichsweise niedrig sind? Ist es tatsächlich nur das allgemeine wirtschaftliche Umfeld? Oder sind es doch andere Faktoren, die Handlungsbedarf der Banken erkennen lassen?

Schlüsselkompetenzen

Die Schlüsselkompetenzen werden künftig neben

- der fachlichen Qualifikation und
- der sozialen Kompetenz, auch
- die Verkaufsorientierung,
- die Kundenorientierung sowie
- die Mobilität sein. (Abb. 1)

Die fachliche Qualifikation bedeutet nicht notwendigerweise die Ausbildung zum Bankkaufmann. Auch branchenfremde Quereinsteiger mit vergleichbaren Ausbildungen sind als Vertriebsmitarbeiter denkbar. So wäre es künftig denkbar, am Schalter mit Personal aus dem Hotellerie- und Gaststätten-gewerbe zu arbeiten, da für diese Gruppe Worte wie Kundenservice und



Freundlichkeit keine leeren Floskeln sind. Doch ist gerade hier eine ausführliche Produktschulung unersetzlich, um die Beratungsqualität zu gewährleisten. Auch sind Weiterqualifikationen an den Regionalschulen oder an der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) denkbar, oder aber auch externe Qualifikationen, wie zum Beispiel die Ausbildung zum „Certified Financial Planner – CFP“ um die fachliche Kompetenz der Vertriebsmitarbeiter zu schaffen und zu erhalten.

Die soziale Kompetenz spiegelt sich in der Persönlichkeit des Vertriebsmitarbeiters wider und umfasst jene Eigenschaften, die über die fachliche Qualifikation hinausgehen. Nicht mehr nur im angelsächsischen Raum werden sie auch als „Soft Skills“ bezeichnet. Soft Skills stehen für einen ganzen Katalog von Fähigkeiten wie zum Beispiel Belastbarkeit, Kontaktstärke, Motivation, Lernbereitschaft, Teamdenken, Kommunikationsstärke, usw. Diese sozialen Fähigkeiten haben bereits in der Vergangenheit an Bedeutung gewonnen und werden auch in Zukunft immer wichtiger und bestimmender für den Aufbau von Kundenbeziehungen und somit für den langfristigen Erfolg der Bank.

Unter Verkaufsorientierung wird vom Vertriebsmitarbeiter der Zukunft gefordert, dass er den Kunden abschlussori-

entiert berät. Die Verkaufsgespräche sind von ihm derart zu führen, dass der Kunde den Vertrag in der Bank abschließt und nicht nach erfolgter Beratung die Unterschrift bei einem Discountanbieter leistet. Hier wird auch der Aufbau von Kundenbeziehungen gefordert, um zu verhindern, dass die Kaufentscheidung des Kunden alleine anhand des Preises getroffen wird. Vielmehr muss es Ziel des Kundenberaters bzw. -betreuers sein, dem Kunden unter gleichzeitiger Beachtung der Ertrags-situation der Bank als aber auch des Nutzens für den Kunden die entsprechenden Produkte anzubieten.

Hieraus erwachsen erhöhte Anforderungen an die Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter. Es wird in der Zukunft nicht der einmalige Produktverkauf im Vordergrund stehen, sondern der Produktverkauf über die gesamte Kundenbeziehung hinweg. Im Idealfall gelingt der Bank auf diese Art und Weise das Abschöpfen des „Customer Lifetime Values – CLV“, d.h. der Kunde schließt während seiner Kundenbeziehung mit der Bank mehrmals ab (Abb. 2). Ähnliche Strategien werden bereits erfolgreich von diversen Mitbietern am Markt verfolgt.

Von Henry Ford stammt der Ausspruch: „Wenn es ein Geheimnis des Erfolgs gibt, so ist es das: Den Standpunkt des anderen verstehen und die Dinge mit

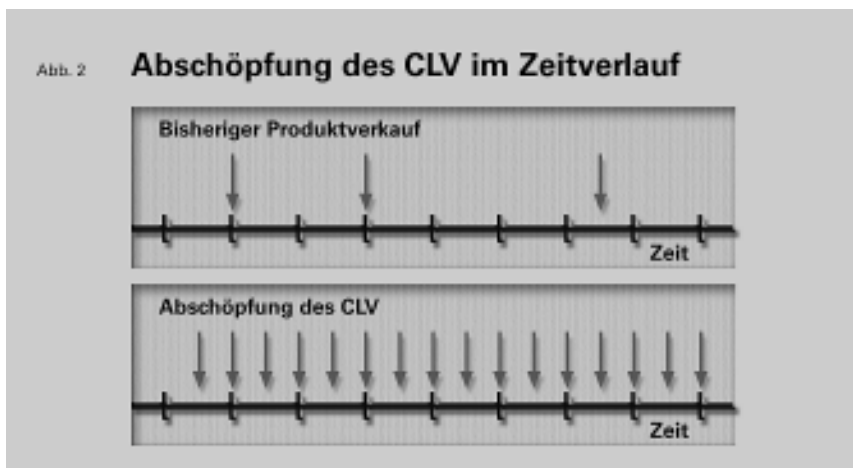
seinen Augen zu betrachten.“ Dieser Satz drückt aus, was vom Vertriebsmitarbeiter der Zukunft in Bezug auf Kundenorientierung verlangt wird: Den Platz des Kunden einnehmen um die Welt des Kunden wahrzunehmen, dann jedoch wieder den des Beraters einzunehmen und die Probleme des Kunden zu lösen.

Zuletzt wird die Mobilität der Kundenberater immer mehr vom Kunden eingefordert werden. Die „Nähe zum Kunden“, einer der großen Erfolgsfaktoren der Volksbanken und Raiffeisenbanken, darf sich nicht allein in der stark ausgeprägten Filialdichte manifestieren. Vielmehr muss die Bank den Bedürfnissen des Kunden nach Beratung auch außerhalb ihrer Räumlichkeiten nachkommen. Der Berater muss dem Kunden zeitliche und räumliche Flexibilität bieten, und zwar bevor dieser sie einfordert. Zukünftig wird die Leistung der Bank nicht mehr automatisch vom Kunden nachgefragt werden, sondern die Bank muss ihr Leistungsbündel dem Kunden aktiv anbieten.

Ob diese Mobilität innerhalb der jetzigen Strukturen abgebildet werden kann bleibt fraglich. Vielmehr muss über Konzepte nachgedacht werden, wie mobile Vertriebseinheiten innerhalb der Bank geschaffen werden können, die die profitablen Kundensegmente der Bank aktiv bearbeiten. Hier verfügt die GenoConsult GmbH über ein Leistungsangebot „VR-Finanzvertrieb“.

Umdenken erforderlich

All diese Schlüsselqualifikationen spiegeln sich in den neuen Funktionen und Competencies aus dem BVR-Projekt wider. Neue Anforderungsprofile und Funktionsbeschreibungen müssen eine deutliche Veränderung im Verhalten und der Kultur des Vertriebes der Volksbanken und Raiffeisenbanken bewirken. Der „Bankbeamte“, wie der Vertriebsmitarbeiter oftmals im Auge des Kun-



den wahrgenommen wurde, ist tot. Um im Vertrieb von Bankprodukten zukünftig erfolgreich zu sein und um es auch langfristig zu bleiben, ist ein Umdenken in den Köpfen aller Mitarbeiter erforderlich. Es muss ein Wandel stattfinden, weg von der „Dorfbank“ hin zum modernen Finanzdienstleister, der auch weiterhin in der Fläche seine Berechtigung hat, aber zudem mit einem effektiven, gut ausgebildeten Mitarbeiterstamm dem Kunden aktiv lösungsorientierte Produkte anbietet.

In den verschiedensten Diskussionen in Banken oder mit Verbundpartnern wird behauptet, dass nur zwischen zehn bis 30 Prozent der heutigen Vertriebsmitarbeiter den Bereich „Vertrieb“ beherrschen oder Potenzial haben, sich zu einem Verkäufer zu entwickeln. Das würde bedeuten, dass sieben von zehn Mitarbeitern im Vertrieb „auf dem falschen Stuhl sitzen“.

Aus diesen Erkenntnissen müssen Schlüsse gezogen werden. Es muss sehr schnell eine bedarfs- und vertriebsorientierte Personalentwicklung und Personalauswahl im Vertrieb stattfinden. Es genügt hier nicht, die neuen Funktionsbeschreibungen mit den Profilen der derzeit beschäftigten Mitarbeiter abzugleichen. Vielmehr müssen Personalentwicklungsmaßnahmen implementiert werden, die die Mitarbeiter auf ihre kommenden Aufgaben vor-

bereiten und für die veränderten Problemstellungen der Kunden sensibilisieren.

Oftmals neigen wir dazu, in „operative Hektik“ zu verfallen und uns „blindem Aktionismus“ hinzugeben, doch die Einmaligkeit von Schulungsmaßnahmen und Trainings hat, wenn überhaupt, nur kurzfristigen Erfolg. Alle diese Vertriebsmaßnahmen müssen jedoch permanent trainiert werden, um eine entsprechende, nachhaltige Verhaltensveränderung bei einem Menschen zu erzeugen.

Nicht zuletzt wird ein durchdachtes, in den Augen des Mitarbeiters schlüssiges Anreizsystem zur Steigerung des Vertriebs Erfolgs beitragen. Leistungsorientierte Entlohnungssysteme müssen in der Zukunft das verkrustete „Draufpacken“ (Tarifgehälter plus Zusatzzahlung) ablösen und einen echten Anreiz für die Mitarbeiter schaffen, um mehr Aktivität am Markt zu zeigen. Nur so können langfristig Vertriebsfolge generiert werden.

Nun liegt es an der Führung der Bank, die neuen Instrumente mit dem „Erfolgsfaktor Mitarbeiter“ in Einklang zu bringen. Hiermit wird sich der sechste Artikel in der Reihe um die Erfolgsfaktoren im Bankvertrieb beschäftigen.



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
