

Thema Marktveränderungen:

Wandel und Herausforderungen für Finanzdienstleister, Banken und Sparkassen

Der Vertrieb gilt als die entscheidende Herausforderung für die Finanzbranche.

Vergangenheit: Reduzierung der Kosten

- Reduzierung des Filialnetzes - Bankstellendichte wurde von 1300 auf 1600 Einwohner pro Bank reduziert,
- Personalkosten, Mitarbeiter die gekündigt haben wurden nicht mehr neu besetzt,
- Outsourcing
- Electronic Banking

Zukunft: Kampf um die Kunden

- stärkerer Wettbewerb
- neue Generation aufgeklärter Kunden - große Markttransparenz
- kaum Generationstreue von Kunden
- Kostenstruktur mit einem kundenrelevanten USP verknüpfen - erfolgreich am Markt,
- Zunahme flexiblere Öffnungszeiten
- Ausgangsposition der Banken lässt sich mit der Situation des Einzelhandels vergleichen
- Kampf um Spargelder wird Banken aufrütteln und zur Vertriebsoffensive führen - das heißt, keinen Kunden unbearbeitet zu lassen
- vertriebsgeeignete Mitarbeiter bekommen eine deutlich stärkere Bedeutung

Derzeitige Problematik im Vertrieb:

- Bei weniger als zehn Prozent aller Kundenkontakte erfolgt eine Beratungsinitiative durch den Mitarbeiter.
- Über drei Viertel der Kunden wurden in den letzten drei Jahren kein Produkt aktiv angeboten.
- Rückläufige Kundenfrequenz durch SB-Nutzung, Telefon- und Netbanking.
- Im gesamten Zeithaushalt der Bank stehen vielleicht fünf bis zehn Prozent für effektive Beratung zur Verfügung.
- Selbst Kundenberater kommen nur auf einen Beratungsanteil von dreißig bis vierzig Prozent.

Der Schlüssel zu mehr Geschäft und höhere Erträge ist der aktive Mitarbeiter, der Umsatz machen will (muss?).

- **Wie kann der Verkauf gefördert werden?**
- **Wie werden „Bankberater“ zu Verkäufern?**
- **Welche Maßnahmen sind erforderlich, um eine Verkaufskultur zu schaffen?**

Herausforderungen im Vertrieb:

Der Verkauf sollte mehr in den Vordergrund gerückt werden!

1. Die persönliche Einstellung der Kundenberater zum Thema Verkauf:

- Viele Bankmitarbeiter sind lieber Berater und Betreuer, aber keine Verkäufer. Das Wort „verkaufen“ ist eher negativ assoziiert.
- Auflösung von Blockaden aus den persönlichen Erfahrungen, Hemmschwellen usw.

2. Der Stellenwert „Verkauf“ im Tagesgeschäft muss geprüft werden.

Erfahrungsgemäß ist der geringste Teil des Tagesgeschäftes dem aktiven Verkauf gewidmet. Die Mitarbeiter orientieren sich unbewusst an dieser mangelnden Priorisierung.

- mehr Vorbereitung für die Verkaufs-Gespräche
- mehr Zeit für qualifizierte Gespräche einplanen
- mehr Struktur und Zielklarheit für die Akquise-Arbeit

3. Bankspezifische Sprache: Auf die Landkarte des Kunden achten!

- Planungssicherheit, Uni Profirente, VR-Finanzplan, Liquidität, Wertschwankungen, Bonität, Lebenshaltungskosten, Rendite usw.

4. Personalauswahl: Präzises Anforderungsprofil als Verkäufer

- Welche Verkäuferpersönlichkeiten braucht die Volksbank für die Zukunft?

Für die Zukunft wichtige zusätzliche und neue Erträge erzielen Banken und Sparkassen vor allem über bessere Verkäufer, die Kunden aktiv ansprechen, ihren Kundenstock systematisch bearbeiten und abschlussorientiert sind.

Empfehlungen von Spezialisten aus der Bank- und Marketingbranche

Gern unterstütze ich Sie bei der Bestandsaufnahme des Ist-Zustands Ihres Unternehmens und bei der Implementierung notwendiger Maßnahmen für Ihren Vertrieb, die auch den zukünftigen Marktanforderungen gewachsen sind.

1. Entsprechende Positionierung des Verkaufs in der Bank

Dem Thema „Verkaufen“ muss ein höherer Stellenwert gegeben werden, damit die Mitarbeiter die Wichtigkeit und Bedeutung besser erkennen und Aufmerksamkeit und Priorität geben.

2. Verkaufsleistungen ständig aufzeigen, besprechen und anerkennen

Es ist gut „Helden“ im Verkauf zu schaffen, sozusagen „Michael Schumachers“ in der Bank.

3. Die Intensität der Verkaufschulungen deutlich erhöhen

Derzeit wird der fachlichen Aus- und Fortbildung ein hoher Stellenwert gegeben. Die Banken haben umfangreiche Schulungsprogramme für Kredit- und Vermögensberater, sowie detaillierte Produktschulungen, wobei die Wichtigkeit und Notwendigkeit einer entsprechend hohen fachlichen Ausbildung gar nicht bestritten wird.

Das „Wie“ des Verkaufens wird hingegen eher nebenbei geschult. Die meisten Bankmitarbeiter haben jedoch Ängste beim Verkaufen, zum Beispiel vor einem NEIN des Kunden, vor einer Ablehnung oder negativen Reaktionen des Kunden bei der Ansprache.

4. Coaching durch die Führungskräfte

Den Führungskräften im Vertrieb muss bewusst gemacht werden, dass ihre verbindliche Aufgabe darin besteht, für das Verkaufsverhalten und die Verkaufargumentation ihre Mitarbeiter verantwortlich zu sein und dies auch ständig zu prüfen und zu verbessern. Führungskräfte im Vertrieb sollte „Verkaufsleiter“ sein und nicht „Leitende Sachbearbeiter.“

Zum Beispiel führen ca. weniger als 10% der Führungskräfte von 300 Befragten vor oder nach einem Training ein Gespräch.

4.1 Umsetzungsvereinbarungen

Jede Führungskraft hat mit ihren Mitarbeitern verbindliche Gespräche vor und nach einem Seminar zu führen. Daraus ist eine schriftliche Vereinbarung für entsprechende Aktivitäten zu treffen und zu kontrollieren.

4.2 Wöchentliche und monatliche „sales meeting“

In der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist das Thema Verkauf stärker zu positionieren.

- Was haben wir diese Woche(diesen Monat) verkauft?
- Mit welchen Argumenten waren wir erfolgreich?
- Welche Kunden werden wir nächste Woche (nächsten Monat) ansprechen?

5. Controlling verstärken

Wenn in der Bank nur gelegentlich über Verkaufsergebnisse gesprochen wird, fehlt die entsprechende Priorität für die Auseinandersetzung mit der erbrachten Leistung. Ein Verkaufscontrolling ist daher vom Vorstand durchgehend über alle Hierarchiestufen notwendig.

5.1 Verkaufsstatistik

Auf Grund einer zu erstellenden Verkaufsstatistik finden monatlich ausführliche Gespräche zwischen den einzelnen Führungsebenen, beginnend beim Vorstand statt. Diese Verkaufsstatistik muss aktuell sein und spätestens eine Woche nach Monatsende vorliegen.

5.2 Tägliche Erfolgsbilanz

Das tägliche Aufschreiben oder Aufzeichnen der aktiven Kundenansprachen und Verkaufsabschlüsse sollte organisiert und gefördert werden.

5.3 Testkäufe

Die regelmäßige Durchführung von Testkäufen (Beratungs- und Verkaufstest) ist die einzige Möglichkeit, das Verkaufsverhalten zu überprüfen. Schwachpunkte sind oftmals:

- Analysephase
- Einwandbehandlung
- Preisgespräche
- Abschlussverhalten

6. Erfolgsabhängige Bezahlung

Ein guter Verkäufer muss mindesten gleich, wenn nicht besser bezahlt werden als ein interner Referent oder Sachbearbeiter. Ein erfolgreicher Filialleiter muss mehr verdienen als ein Abteilungsleiter. Wenn der Verkauf sich nicht finanziell auswirkt, entsteht ein Trend weg vom Vertrieb. Das kann nicht im Interesse einer Bank sein.

6.1 Erfolgsprämien

Üblicherweise stellt sich auf Grund höherer Leistung auch ein höherer Erfolg ein, aber dennoch ist letzterer ausschlaggebend. Hohe Leistung ohne messbares Ergebnis kann nicht das Ziel sein. Eine Prämie vom Ergebnis ist vom Erfolg abhängig.

6.2 Gewinnausschüttung

Abhängig vom Gewinn der Bank kann eine Gewinnprämie ausgeschüttet werden. Diese sollte sogar an die Gewinnhöhe gekoppelt werden. Unter einer zu bestimmenden Kennzahl gibt es keine Prämie, darüber hinaus steigt sie mit dem erzielten Ergebnis.

6.3 Verkaufswettbewerbe

Ein Verkaufswettbewerb kann keine Verkaufskultur schaffen, er kann aber die Ergebnisse in einer vorhandenen Verkaufskultur deutlich erhöhen.

7. Neue Wege in der Mitarbeiterauswahl

„Wir nehmen das Lächeln auf, alles andere schulen wir.“

Oft ist es genau umgekehrt: Wir nehmen die „Geschulthen“ und hoffen, dass sie lächeln und verkaufen können oder es lernen, was aber bei den meistem nicht funktioniert.

Die Auswahl der Mitarbeiter für den Verkauf sollte durch verkaufsorientierte und erfolgsorientierte Vertriebsführungskräften vorgenommen werden.

8. Ressourcensteuerung im Vertrieb

Um die bestehenden Ressourcen (mental, strukturell und materiell) optimal zur Vertriebssteigerung zu nutzen, ist es wichtig die notwendigen Anpassungen an die Marktanforderungen motivierend an die Mitarbeiter und Führungskräfte zu kommunizieren.

Gern unterstütze ich Sie bei der Realisierung der Maßnahmen. Ich freue mich auf Ihre Anfrage.