

## Mobilisierung der Vertriebsmannschaften

Stephanie Coleman / Georg Straßer

Retail Banking, so eine verbreitete Ansicht, sei kostenintensiv und wenig profitabel. Doch während sich manche Finanzdienstleister von ihrem Mengengeschäft trennen, gelingt es anderen, diese Sparte ertragreich zu gestalten. Die HypoVereinsbank etwa favorisiert den modernen Retailgedanken. Ein konkretes Beispiel ist die Umsetzung von Marketingkampagnen. Wesentliches Element: Die Mobilisierung der Vertriebsmannschaften.

Im Mix aus Telefon-, Internet- und Filialbanking hat der Vertrieb im traditionellen Filialgeschäft für die HypoVereinsbank einen hohen Stellenwert. Vor allem deshalb, weil er der Anonymität des modernen, vielfach standardisierten Maßengeschäfts entgegenwirkt, die Berater sich individuell auf Kundenbedürfnisse einstellen können und so die persönliche Verbindung zwischen Bank und Kunden gestärkt wird. Die Bank hat daher eine Initiative gestartet, im traditionellen Filialvertrieb standardisiertes Geschäft und persönliche Betreuung miteinander zu verbinden.

### Ausgangslage

Eine Art Wettrüsten unter den Banken führte zu immer ausgefeilteren Strukturen und immer standardisierteren und damit kostengünstigeren Prozessen. Mit der Standardisierung stieg auch die Anonymität. Zentral gesteuerte Kampagnen geben vor, wer was wann an wen verkaufen soll. Die Dienstleistung wurde immer mehr zu einem Produkt, bisweilen für die Konkurrenz leicht kopierbar.

Auch bei den Kunden hat sich einiges verändert: Sie sind heute informierter, kompetenter und damit mündiger als in früheren Generationen. Depotmanagement ist keine Domäne der Banken mehr. Der Kunde kann heute unkompliziert von zu Hause seine Bankgeschäfte erledigen. Dies erleichtern zeitnahe Informationen über das Internet und die Wirtschaftspresse. Dieser Trend schwächt die »Monopolstellung« der Banken bei

Finanzdienstleistungen und die Loyalität der Kunden. Im Gegenzug wird die persönliche, individuelle Beratung immer wichtiger, um die Kunden zu halten.

Bei zentral gesteuerten Marketingkampagnen stehen die Betreuer im Spannungsfeld zwischen dem am Kampagneziel orientierten Absatz der Bankprodukte und der für die Kundenbindung zentralen persönlichen Beratung. Wie lässt sich dieses Dilemma auflösen? Um Vertriebsmitarbeiter auf ihre Aufgaben vorzubereiten und Lösungsansätze für den skizzierten Konflikt zu entwickeln, hat die HypoVereinsbank so genannte Vertriebszirkel entwickelt. Einmal im Monat treffen sich in diesen Zirkeln mehrere tausend Vertriebsmitarbeiter. Die zentralen Fragen: Wie können lokale Chancen so genutzt werden, dass ein für das ganze Bundesgebiet gestaltetes Sortiment besonders bedürfnisadäquat abgesetzt werden kann? Wie kann eine Beziehung zwischen überregionaler Kampagne und lokalem Markt hergestellt werden?

### Zum Ablauf

Diese Meetings bedeuten pro Monat einen Aufwand von rund 11.000 Mitarbeiterstunden. Es muss gute Gründe dafür geben, wenn ein Unternehmen dies tut. Die Begründung ist letztlich die mobilisierende Wirkung, die sich ergibt, wenn Menschen zusammenkommen und gemeinsam darüber nachdenken, wie sie ihre Ziele erreichen.

Automatisch werden diese Zu-

sammenkünfte aber nicht zum Erfolg. Die Kampagnenziele müssen im Vordergrund stehen, Arbeitsergebnisse direkt umgesetzt werden. Weitere Faktoren sind: eine erfolgreiche Moderation und ein regelmäßiges Controlling, ob die in den Zirkeln beschlossenen Maßnahmen auch umgesetzt wurden. Marketingkampagnen sind für einen vorab definierten Zeitraum festgelegt. Beispielsweise kann eine Kampagne drei Monate dauern, was bedeutet, dass drei Meetings (Zirkel) in eine Kampagne fallen. Jeder Zirkel steht unter einem anderen Motto ►(1).

■ **Marketing-Zirkel:** Der erste Zirkel dient der Vorstellung der Kampagne, deren Produkten und der Entwicklung von Maßnahmen zur Umsetzung der Kampagnenziele. Dafür bereitet der Leiter der jeweiligen Einheit eine lokale Marktanalyse vor und leitet daraus eine detaillierte Zielplanung ab. Außerdem stellte er seinem Team die Inhalte der Kampagne (Produkte, Werbung) vor. Das Team entwickelt dann gemeinsam – unter Leitung eines Moderators – Ansätze für die lokale Umsetzung der Kampagne in ihrem Kundenstamm. Aus einer Ideensammlung werden die erfolgsversprechendsten ausgewählt, konkrete Maßnahmen formuliert und Aufgaben verteilt.

Jeder Mitarbeiter hat dann einen persönlichen Fahrplan, wie er seine individuellen Ziele erreichen, wie er am Besten auf seine Kunden zugehen kann. Dem Berater steht auf der technischen Seite ein System zur Verfügung, das genau diesen Ablauf – den Kundenmanagementprozess – effizient unterstützt ►(2).

■ **Controlling-Zirkel:** Der zweite Zirkel steht im Zeichen des Controlling. Zentrale Themen sind die Erfahrun-

gen mit Kunden, Erfolg oder Misserfolg bei der Umsetzung der verabschiedeten Maßnahmen. Darüber hinaus können die Mitarbeiter Situationen in Form von Rollenspielen üben.

■ **Vertriebs-Zirkel:** Hier wird ein Resumee gezogen über den Ablauf der Kampagne und die Zielerreichung.

### Fazit

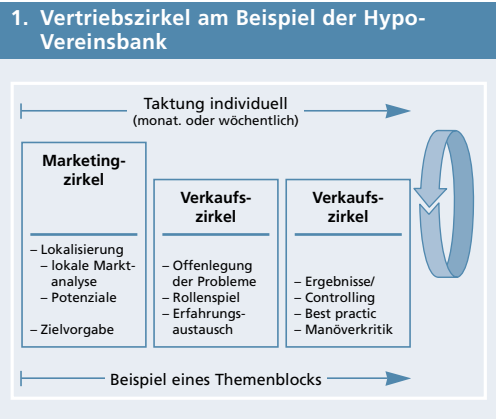
Mit diesem Programm setzt die HypoVereinsbank darauf, dass bundesweite Marketingkampagnen mit lokal sinnvollen Umsetzungsvarianten angereichert werden. Dabei konnte die Bank in kurzer Zeit beeindruckende Erfolge erzielen. Langfristig ebenso interessant dürfte dabei auch der Zugewinn an Verantwortungsbewusstsein, Teamorientierung und damit Leistungsqualität in unzähligen Vertriebssteams sein. Teamorientierte Kooperations- und Kommunikationsstrukturen sollen die Mitarbeiter für neue Ideen begeistern und ihr Engagement bei der Umsetzung fördern.

Dieser Ansatz zur Förderung von Engagement kann an die Stelle traditioneller Programme zur »Mitarbeitermotivation« treten, wie sie früher weit verbreitet waren. Die Initiative der HypoVereinsbank ermöglicht somit ein wichtiges Handlungsfeld: das fachliche und soziale Wissen der Mitarbeiter zu fördern und die Motivation zu erhöhen. Die »Vertriebszirkel« bilden dafür die optimalen Rahmenbedingungen.

#### Autoren:

Stephanie Coleman ist Vorstandsassistentin bei der Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG, München. Dr. Georg Strasser ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Strasser und Strasser, München.

8/2000 Bank 22 Abb. 1



8/2000 Bank 22 Abb. 2

