

Woran scheitern Beratungskonzepte?

Wolfgang Ronzal - Wiener Banken Kongresse
www.wienerbankenkongresse.eu



WIENER
BANKEN
KONGRESSE

Inhaltsübersicht

1. **Gründe für das Scheitern von Beratungskonzepten**
2. **Veränderungen und Neuerungen nicht gegen oder ohne, sondern MIT den Mitarbeitern umsetzen!**
3. **Suchen Sie Kunden für Ihre Angebote? Oder suchen Sie Angebote für Ihre Kunden?**
4. **“Ich und der Kunde“ oder „Der Kunde und ich“?**
5. **“Unbekannte Gesichter“**
6. **Wovor haben Verkäufer Angst?**
7. **Warum sind Ziele wichtig? Neue Ziele beim Beratungskonzept!**
8. **Was bringt und nützt ein Beratungskonzept?**
9. **Was ist bei der Umsetzung eines Beratungskonzeptes zu berücksichtigen?**
10. **Was können Sie tun, um die Umsetzung eines Beratungskonzeptes zu fördern und sicher zu stellen?**

1.Gründe für das Scheitern von Beratungskonzepten

Fast alle Banken versuchen heute, vom produkt- zum bedarfsorientierten Verkaufen zu kommen. Viele Konzepte wurden entwickelt, vom Finanzplan bis zum Finanzcheck, alle mit dem gleichen Ziel, durch kundenorientierte Beratung mehr zu verkaufen.

Diese Zielsetzung ist notwendig und steht außer Streit. Banken dürfen nicht nur versuchen, ihre eigenen Produkte an den Kunden zu bringen, sondern müssen deren Probleme, Bedarfe und Wünsche erkennen und lösen. Vor allem bei jenen Kunden, die heute nicht mehr oft, bzw. gar nicht mehr in die Bank kommen. Kundenbefragungen ergeben, dass im Durchschnitt etwa zwei Drittel der Kunden bemängeln, von ihrer Bank keine Informationen über für sie interessante und aktuelle Angebote zu bekommen.

Weitere Untersuchungen zeigen, dass viele Kunden eine unterdurchschnittliche Produktnutzung aufweisen, beziehungsweise Mehrfachbankbindungen haben. Genau das ist die Zielgruppe für Beratungskonzepte.

Die Realität sieht allerdings anders aus. Es ist immer wieder festzustellen, dass solche Konzepte nicht oder falsch umgesetzt werden und daher diese Zielsetzung nicht erreicht wird. Woran liegt das?

- > Die Gründe für die Umsetzung eines solchen Konzeptes wurden den Mitarbeitern nicht ausreichend vermittelt. Es fehlt das Wissen und das Verständnis für den Nutzen einer solchen Vorgangsweise.
- > Aus diesem Grund werden nur jene Kunden aktiv angesprochen, die von sich aus in die Bank kommen. Dies ist natürlich auch sinnvoll, aber meist werden diese Kunden ohnehin recht gut betreut. Das Potenzial der weniger bekannten Kunden wird hingegen nicht ausgeschöpft. Bei dieser Kundengruppe liegt aber die Chance für zusätzliches Wachstum und höhere Erträge.
- > Die Mitarbeiter haben Ängste, wenig bzw. nicht bekannte Kunden anzurufen und zu einem Termin für ein Gespräch einzuladen. Die Angst ist darin begründet, dass der Mitarbeiter keinen konkreten „Gesprächsaufhänger“ hat oder befürchtet, den Kunden durch seine Kontaktaufnahme zu stören. Die Folge könnten Ablehnung bzw. eine sogar negative Reaktion des Kunden sein, die der Berater von vorneherein vermeiden möchte.
- > Es besteht Scheu, die meist sehr umfangreichen Beratungsunterlagen mit dem Kunden durchzuarbeiten. Der Mitarbeiter befürchtet auch hier negative Reaktionen seitens des Kunden.
- > Die Zielvereinbarung in der Bank ist kontraproduktiv. Auf der einen Seite wird bedarfsorientierte Beratung gewünscht, auf der anderen Seite werden nach wie vor Stückziele für Produkte verlangt.
- > Die Konsequenz der Umsetzung ist mangelhaft, da Nachdruck, Steuerung und Controlling durch die Führungskräfte nicht oder nur ungenügend erfolgen. Die Umsetzung solcher Beratungskonzepte geht nicht automatisch von heute auf morgen, sondern bedarf intensiver Führungsarbeit.
Was können Sie also tun, um die Umsetzung zu fördern und sicher zu stellen?

2.Veränderungen und Neuerungen nicht gegen oder ohne, sondern MIT den Mitarbeitern umsetzen!

Sagen Sie Ihren Mitarbeitern, was sie wissen wollen und sollen!

Alles ändert sich immer schneller und dadurch kommen ständig Neuerungen auf uns zu. Es gehört heute fast schon zum Tagesgeschäft, Veränderungen in der Bank umzusetzen und Neuerungen einzuführen. Besonders schwierig sind jene, die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter betreffen. In diesen Fällen gibt es viele Ängste, es gedeihen Gerüchte und somit entstehen Falschinformationen. Durch die damit verbundene gedankliche Beschäftigung sinkt die Produktivität und die geplante Aktivität wird „boykottiert“.

Oft investieren Banken sehr viel Aufwand und Zeit in eine intensive Konzeptions- und Entscheidungsphase. Die getroffenen Beschlüsse werden aber dann in einer einzigen Veranstaltung an die Betroffenen kommuniziert. Auch wenn diese Veranstaltungen noch so sorgfältig und aufwendig geplant und durchgeführt werden, so schaffen sie nicht das sofortige Verständnis und die notwendige Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Unverständnis und Ablehnung sind die Folge. Dies wird zwar nicht offen gesagt, aber der Umsetzungsprozess läuft nicht wie gewünscht. Denn offen bleibt für die Mitarbeiter vor allem die Frage, WIE mache ich das in Zukunft. Und wenn das nicht klar ist, bzw. den Mitarbeitern dabei nicht geholfen wird, werden alle nur möglichen Vorwände und Einwände gebracht, warum das nicht gemacht wird, bzw. was alles dagegen spricht.

Die Ursache ist mangelnde Kommunikation. Mit der Entscheidung über die Veränderung (Neuerung) ist die Arbeit nicht beendet, sondern jetzt beginnt eigentlich erst die aufwendige Phase der Überzeugung und Hilfestellung.

Viele Gespräche sind notwendig, um den betroffenen Mitarbeitern Sinn und Notwendigkeit dieses Konzeptes zu vermitteln und vorhandene Ängste und Ablehnung zu überwinden. Eine entscheidende Aufgabe, die von den jeweils zuständigen Führungskräften wahrgenommen werden muss.

Planen Sie also bei der Einführung solcher Beratungskonzepte eine intensive Kommunikationsphase mit Ihren Mitarbeitern ein, bzw. holen Sie diese nach, wenn die Umsetzung des Konzeptes nicht wunschgemäß erfolgt.

Diskutieren Sie vor allem folgende 5 Punkte:

- > Wie sieht die Veränderung (Neuerung) aus?
- > Warum ist die Veränderung nötig?
- > Wie wird die Veränderung die Arbeit der Mitarbeiter beeinflussen?
- > Welche neuen Möglichkeiten (Chancen) bringt die Veränderung den Mitarbeitern?
- > Wie wird die Veränderung bewertet (gemessen)?

„Wenn die Kommunikation das Verhalten ändert, dann handelt es sich um eine gute Kommunikation; wenn sie es nicht tut, ist es schlechte Kommunikation!“

3. Suchen Sie Kunden für Ihre Angebote? Oder suchen Sie Angebote für Ihre Kunden?

Wo liegt hierbei der Unterschied, werden Sie sich vielleicht fragen. Aus verkäuferischer Sicht ist das erstere „produktorientiertes Verkaufen“, das zweite hingegen „kundenorientiertes (=bedarfsorientiertes) Verkaufen“. Was macht nun wirklich den Unterschied?

Beim produktorientierten Verkaufen setzen Sie sich das Ziel, eine bestimmte Anzahl von Produkten, z.B. Bausparverträge zu verkaufen. Es wird nun jeder Kunde darauf angesprochen, ob er Interesse dafür hätte. Eine entsprechende Quote der Angesprochenen schließt auch tatsächlich ab, dennoch verlieren Sie viel der vorhandenen Verkaufskapazität durch die hohe Zahl der angesprochenen Kunden, die nicht abschließen.

Die Abschlussquote können Sie verbessern, wenn Sie sich vor der Ansprache überlegen, welche Kunden besonders für dieses Angebot in Frage kommen könnten. Es wird nach bestimmten Kriterien eine Auswahl der Kunden vorgenommen. Die verkäuferische Effizienz verbessert sich zwar dadurch, aber dennoch bleibt auch in diesem Fall eine relativ hohe Zahl von Kunden ohne Abschluss.

Am produktivsten setzen Sie Ihre verkäuferische Zeit beim kundenorientierten Verkaufen ein. Sie nehmen sich jeweils einen Kunden aus Ihrem Kundenstock, analysieren die Kundenverbindung nach Produktbesitz und möglichen Bedürfnissen und sprechen dann diesen Kunden an. Der Kunde hat möglicherweise sogar Interesse an einem Bausparvertrag, aber insbesondere hat er Interesse hinsichtlich der Problemstellung „Absicherung des Lebensstandards im Alter“. Nun können Sie vielleicht sogar weitere Produkte abschließen. Diesen Ansatz des Zusatzverkaufs vergisst man hingegen beim produktorientierten Verkaufen leicht, weil man mit dem Abschluss des Primärangebots sein Erfolgserlebnis hat und zum nächsten Kunden übergeht. Ein anderer Kunde hat vielleicht nun gerade kein Interesse an einem Bausparvertrag, aber zu diesem Zeitpunkt den Wunsch,

eine größere Anschaffung zu tätigen und benötigt daher einen Kredit.

Mit dieser Gegenüberstellung erkennen Sie deutlich den Unterschied zwischen den beiden Verkaufsmethoden. Beim produktorientierten Verkaufen möchten Sie möglichst rasch viele Bausparverträge verkaufen, beim kundenorientierten Verkaufen möchten Sie bei möglichst vielen Kunden verschiedene Produkte verkaufen, die ein gerade vorhandenes Problem lösen oder einen vorhandenen Wunsch erfüllen. Dies ist auch bezüglich des Einsatzes Ihrer Verkaufskapazität die effizientere Methode und bringt Ihnen über einen längeren Zeitraum auch eine insgesamt höhere Abschlussquote.

Ein Beispiel dazu. Stellen Sie sich folgenden Kunden vor:

- > 35jähriger Angestellter, verheiratet, 2 Kinder, mittleres Einkommen
Welche Wünsche und oder Probleme könnte dieser Kunde haben?
- > er wohnt in einer Mietwohnung und möchte in einigen Jahren ein Eigenheim
- > ein anderer hingegen lieber eine Eigentumswohnung
- > und wieder ein anderer würde gerne in eine schöne große Altbauwohnung einziehen
- > er möchte auf einem Bauernhof längerfristig eine Ferienwohnung mieten
- > er möchte die Wohnungseinrichtung erneuern
- > er denkt an die Ausbildung seiner Kinder
- > er denkt auch schon an Altersvorsorge, bzw. an die Absicherung seiner Ehefrau
- > die ersten Kredite sind zurück bezahlt, er beginnt zu sparen, Vermögen aufzubauen
- > er braucht ein größeres Auto, damit auch der neue Hund mit kann
- > vielleicht möchte er sich sogar selbständig machen, usw.

Wenn Sie immer wieder mal mit Ihren Kunden über diese Themen ins Gespräch kommen, werden Sie feststellen, welches Problem oder welcher Wunsch gerade aktuell ist oder als Vorhaben in Planung ist. Diesen Kunden werden Sie kaum zufrieden stellen, wenn Sie ihn wegen eines Bauspar- vertrags ansprechen. Vielleicht haben Sie sogar Glück und es passt, aber in der Regel ist es besser, mit diesem Kunden über seine Ziele zu sprechen und dann die passende Lösung anzubieten.

Beide Verkaufsmethoden sind sinnvoll und haben ihre Berechtigung. Wenn Sie viele Kunden rasch über ein neues Angebot informieren wollen, werden Sie eher produkt- orientiert vorgehen. Das ist die in der Praxis auch heute noch überwiegend angewendete Verkaufsmethode. Das kundenorientierte Verkaufen hingegen wird noch selten konsequent und systematisch eingesetzt. Eben aus den eingangs erwähnten Gründen.

4. „Ich und der Kunde“ oder „Der Kunde und ich“?

Die Banken sind heute fast ausschließlich damit beschäftigt, ihre eigenen Probleme zu lösen. Gewinnsteigerungsprogramme, Rationalisierungsprozesse, usw. führen zu einer starken Innenbeschäftigung. Erst dann kommt der Kunde und oft wird versucht, die Bankprobleme auf Kosten der Kunden zu lösen. Setzen Sie den Kunden wieder an die erste Stelle Ihrer Prioritätenliste. Sagen Sie also: „Der Kunde und ich“. Denken Sie immer daran, was der Kunde will und erwartet.

Ein Großteil der Kunden möchte von ihren Bankberatern aktiv auf für sie relevante Themen angesprochen werden. Diese Ansprache erfolgt aber nur selten. Die Bank- mitarbeiter haben noch immer eine eher passive Beratungskultur, d.h. sie warten bis der Kunde von sich aus kommt.

Und wenn sie dann ansprechen, ist es der schon ange- sprochenene produktorientierte Verkaufsansatz. Viele Kunden haben das Gefühl, dass die Mitarbeiter nur die Produkte der aktuellen Kampagne der Zentrale „an den Mann/die Frau“ bringen müssen und wollen.

Eine Verkaufsaktion jagt die andere, ein Produktschwerpunkt den anderen. Filterlisten für die Kundenansprache werden erstellt, auf denen nach Bankkriterien Kunden für diese Produktaktionen selektiert werden. Manche Kunden stehen auf jeder Liste und werden daher immer wieder angesprochen, ohne Rücksicht darauf zu nehmen, ob sie dieses Produkt brauchen und haben wollen.

Es kann also sein, dass Sie einen Kunden in einem Monat wegen Bausparen ansprechen, im nächsten Monat wegen Versicherungen und drei Monate später vielleicht wegen einer Kreditkarte. Abgesehen davon, dass dies beim Kunden kaum einen professionellen und kompetenten Eindruck hinterlässt, setzen Sie auch Ihre Verkaufsressourcen nicht effizient ein. Beim kundenorientierten Verkaufsansatz hätten Sie das gleiche Ergebnis mit vielleicht nur einer einzigen Ansprache erzielen können.

Durch die produktorientierte Ansprache erreichen Sie also nicht alle Ihre Kunden, sondern nur jene, die für die jeweiligen Produktaktionen ausgewählt oder auf den Aktionslisten ausgefiltert wurden. Viele Kunden werden daher überhaupt nicht angesprochen und fühlen sich daher auch nicht betreut. Geringe Produktnutzung und Abwanderungsgefahr durch Unzufriedenheit sind die Folge.

Kundenorientierung bedeutet also, einen Kunden nach seinen Zielen und Wünschen zu fragen und ihm zu helfen, diese zu erreichen, unabhängig von den gerade aktuellen Produktschwerpunkten. Fragen Sie Ihre Kunden nach ihren Wünschen, Zielen, Problemen, Visionen, ohne gleich ein bestimmtes Produkt verkaufen zu wollen. Ihr Angebot ergibt sich dann von selbst und dazu noch bedarfsorientiert.

Ihr Ziel muss es sein, alle Ihre Kunden, einen nach dem anderen mit diesem ganzheitlichen Beratungsansatz zu kontaktieren.

5. „Unbekannte Gesichter“

Kennen Sie Ihre Kunden? Höchstwahrscheinlich werden Sie diese Frage schnell mit einem klaren „JA“ beantworten. Doch es lohnt sich, ein wenig darüber nachzudenken. So klar wie diese Antwort sind die Kenntnisse über die Kunden in den seltensten Fällen.

- > Sie kennen vor allem jene Kunden, die häufig die Bank aufsuchen
- > Sie kennen Ihre besonders wichtigen und Ihre besonders guten Kunden
- > Zwangsläufig kennen Sie wahrscheinlich auch Ihre schlechten Kunden
- > Und sicher kennen Sie besonders schwierige oder unangenehme Kunden

Wie viele Kunden sind dies in Ihrem gesamten Kundenstock?

Untersuchungen haben gezeigt, dass die Bankmitarbeiter etwa fünfzig Prozent ihrer Kunden nicht oder zu wenig kennen, bzw. zu wenig von ihnen wissen. Und es gibt eine Vielzahl namentlich bekannter Kunden, „deren Gesicht“ oder Aussehen von Ihnen nicht beschrieben werden kann.

Je größer der Kundenstock ist, je kürzer die Dienstzeit der tätigen Mitarbeiter ist, umso höher ist diese Kundenanzahl. Aber auch sonst ist die Quote meistens höher als Sie annehmen.

Das sind jene Kunden, deren Produktnutzung gering ist. Die Geschäftsbeziehung ist nicht intensiv und die Bindung an die Bank ist oft instabil. Auch die Zufriedenheit mit der Bank und der Kompetenz der Berater ist nicht allzu hoch. Diese Kunden sind wahrscheinlich noch nie aktiv angesprochen worden und ein ganzheitliches Beratungs-gespräch wurde sicher auch noch nie mit ihnen geführt.

Bei diesen Kunden besteht für Sie ein großes Problem:

Sie sind abwanderungsgefährdet. Über neue Beziehungen, über neue Informationen, auf Grund des Gefühls der Vernachlässigung kann es plötzlich zu einem Wechsel der Bankverbindung kommen.

Bei diesen Kunden haben Sie aber auch eine große Chance:

Durch aktive Ansprache dieser Kunden und durch bessere Betreuung haben Sie die Möglichkeit für zusätzliche Geschäfte, erreichen damit eine bessere Kundenzufriedenheit und eine stärkere Bindung an Ihre Bank. Durch eine bessere Betreuung Ihrer bestehenden Kunden können Sie Ihre Verkaufszahlen und Ihre Erträge deutlich erhöhen. Beginnen Sie damit, diesen Kunden „Gesichter“ zuzuordnen. Lernen Sie diese Kunden und ihr Umfeld kennen und erfahren Sie mehr über deren Wünsche und Bedürfnisse. Das ist ein wesentliches Ziel von Beratungskonzepten.

6. Wovor haben Verkäufer Angst?

Immer wieder kann man beobachten, dass Bankmitarbeiter im Verkauf Scheu haben, einen Kunden anzusprechen. Eine ganze Menge an Gegenargumenten wird dann vorgebracht, um dies nicht tun zu müssen.

Wo liegen die Gründe für diese Scheu vor der aktiven Kundenansprache?

- > Angst vor einer Ablehnung durch den Kunden, vor einem „Nein“ des Kunden, vor einer ärgerlichen Reaktion, vor Ablehnung und Zurückweisung.
- > Angst, auf Fragen des Kunden keine Antwort zu wissen.
- > Angst vor Misserfolg, das ist die Befürchtung, die an den Mitarbeiter gestellten Erwartungen nicht erfüllen zu können. Man baut diesem möglichen Misserfolg schon durch Negativargumente vor, indem man Produkt nachteile und andere Argumente vorbringt, weshalb der Kunde das Angebot ablehnen könnte.
- > Angst vor Neuem, weil man unsicher ist, wie die Auswirkung ist und die Reaktion darauf ausfällt.
- > Beim Telefonat mit einem unbekanntem oder wenig bekannten Kunden wird diese Angst noch verstärkt, da man keine sichtbare Reaktion wahrnehmen kann.

Das sind natürlich keine Existenzängste, sondern es handelt sich um Angst vor Versagen oder Angst vor Zurückweisung. Beides wird mit Prestigeverlust (Gesichtsverlust) verbunden und deshalb versucht man, einer solchen Situation bereits vorweg auszuweichen, bzw. sie zu verhindern. Statt einen Kunden zu Hause anzurufen, wird argumentiert, dass die Kunden nicht erreichbar sind, nicht gestört werden wollen, ablehnend reagieren, usw. Diese „Ängste“ äußern sich dann entsprechend im Verhalten des Mitarbeiters. Der Verkäufer wird nur zögernd und unsicher ansprechen, also keine Selbstsicherheit und Überzeugung ausstrahlen, weil er insgeheim diese Reaktion erwartet und fürchtet. Was dann oft dazu führt, dass der Kunde wirklich ablehnt oder vielleicht sogar ungehalten reagiert, was den Verkäufer wiederum in seinen Ängsten bestätigt. Es kommt damit zu einer „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“. Die Bereitschaft zur aktiven Ansprache, zum aktiven Telefonat bei Beratungskonzepten, wird damit immer geringer.

Wo liegen die Ursachen für diese Ängste? Im mangelnden Wissen und Können!

- > Wie spreche ich einen Kunden an?
- > Wie mache ich den Einstieg am Telefon?
- > Welche Argumente verwende ich zum Gesprächsbeginn?
- > Wie antworte ich auf Ablehnung oder Einwände des Kunden?

Beheben Sie dies, indem Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht nur das „WAS“ besprechen, sondern vor allen das „Wie“ üben. Das bedeutet:

- > gemeinsames Erarbeiten von Argumenten
- > die Vorbereitung auf ein Gespräch oder ein Telefonat
- > die Begleitung bei den ersten Versuchen
- > Erfahrungsberichte zwischen den Mitarbeitern austauschen und vieles anderes mehr.

7. Warum sind Ziele wichtig? Neue Ziele beim Beratungskonzept!

Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern über Ziele sprechen hören Sie ebenfalls oft Widerstände. Manche Mitarbeiter wehren sich gegen Ziele, sprechen von Druck und Stress, fürchten sich vor der Kontrolle, zweifeln die Erreichbarkeit an, usw. Dieses Verhalten entsteht meist dann, wenn sich die Führungskraft im Zielprozess falsch verhält und die auch in diesem Bereich vorhandenen Ängste der Mitarbeiter nicht berücksichtigt.

Grundsätzlich ist es für jeden Menschen positiv, wenn er sich ein Ziel setzt. Er tut dies ja im privaten Umfeld auch, ob er sich ein Haus baut, oder am Wochenende einen Ausflug machen möchte; beides sind Ziele, die angestrebt werden.

Wer ein Ziel vor Augen hat, der strengt sich mehr an und leistet mehr. Und wer sein Ziel erreicht, hat ein Erfolgserlebnis. Erfolgserlebnisse brauchen wir auch im Berufsalltag. Deshalb sind Ziele auch hier wichtig. Was wird durch Ziele im Arbeitsprozess bewirkt?

- > ich werde meine Arbeitskraft rationeller einsetzen
- > ich überlege selbst, wie ich dieses Ziel erreichen kann
- > ich identifiziere mich mit meinem Ziel
- > ich bin aktiver und agiere selbständiger
- > ein Ziel ermöglicht eine objektivere Kontrolle meiner Leistung
- > ich kann eigene Freiräume nützen
- > bei Zielerreichung habe ich ein Erfolgserlebnis

Ziele sind auch Ausdruck von Fairness gegenüber Ihren Mitarbeitern. Jeder Mitarbeiter soll wissen, welchem Ziel seine Arbeit dient. Der Mitarbeiter soll im Rahmen seiner Funktion an dieser Zielsetzung mitwirken und über die beabsichtigte Wirkung Klarheit haben. Durch eine klare Zielsetzung wird eine gerechtere Beurteilung der Leistung ermöglicht. Ohne Ziel ist nur eine rein subjektive, nicht an Kriterien orientierte, oft willkürliche Beurteilung möglich, was niemandem nützt.

Wenn dies so klar ist, warum wehren sich Mitarbeiter dann?

- > weil meistens keine klare Erwartung besprochen wird
- > weil keine Vereinbarung versucht wird
- > weil die eventuell nötigen Rahmenbedingungen zur Zielerreichung nicht diskutiert werden
- > weil unklar bleibt, was bei Nichterreichung eines Zieles passiert (Angst vor Sanktionen)
- > weil eine eventuell nötige Hilfestellung ausbleibt

Alles Aufgaben, die Führungskräfte wahrnehmen müssen. Vor allem reicht es nicht, nur die Zahlen zu fixieren. Viel wichtiger ist die Diskussion mit den Mitarbeitern, wie und mit welchen Aktivitäten und Maßnahmen das Ziel erreicht werden kann und soll. Dies ist eigentlich der wichtigste Teil im gesamten Zielprozess.

Ziele sollen nur für jene Arbeitsbereiche festgelegt werden, die der betroffene Mitarbeiter auch tatsächlich selbst beeinflussen und für die er in der Durchführung von Maßnahmen auch verantwortlich sein kann. Ein Ziel muss also in einer konkreten Aktivität formuliert sein. Dafür sind 4 Kriterien erforderlich:

- > Quantität festlegen (Art, Stück, Zahl müssen exakt formuliert werden)
- > Zeitraum festlegen, in welchem (bis wann) das Ziel erreicht werden soll
- > Erreichbarkeit prüfen (nur wenn eine subjektiv realistische Chance besteht, das Ziel erreichen zu können, wird sich der Mitarbeiter anstrengen)
- > Kontrollierbarkeit sichern (Ziele müssen messbar sein)

Wenn diese Kriterien nicht erfüllt werden, handelt es sich um sogenannte Neujahresvorsätze („ich werde im nächsten Jahr mit den Rauchen aufhören“).

Falsche Zielsetzung bei Beratungskonzepten:

- > ich werde nächste Woche einige unbekannte Kunden anrufen
- > Richtiges Zielsetzung:
> ich rufen jeden Tag einen unbekanntem Kunden an

Bei der Umsetzung von Beratungskonzepten ist auf die richtige Zielsetzung besonders zu achten. Ausschließlich Produktziele führen zu der angeführten Produktorientierung. Denn man versucht, sein Produktziel möglichst rasch zu erreichen, indem man dieses Produkt wahllos einem Kunden nach dem anderen und meist mit „etwas Nachdruck“ oder „Hochdruck“ anbietet.

Vereinbaren Sie bei der Umsetzung von Beratungskonzepten Gesprächsziele. Das heißt, mit wie vielen Kunden soll in einem bestimmten Zeitraum ein Telefonat mit dem Ziel einer Terminvereinbarung geführt werden? Mit wie vielen Kunden soll in welchem Zeitraum ein Gespräch über ihre Ziele und Wünsche geführt werden.

Daraus sollte als weiteres Ziel nicht der Abschluss von zum Beispiel 50 Bauspar-Verträgen resultieren, sondern eine Anzahl von Abschlüssen im Verhältnis zu den Gesprächen, aber egal in welcher Produktsparte, sondern als Ergebnis einer bedarfs-gerechten Problemlösung für Ihre Kunden.

Richtige Zielsetzung bei Beratungskonzepten:

X Anrufe

- > X Termine und Gespräche
- > X Abschlüsse (egal welche Sparte)

8. Was bringt und nützt ein Beratungskonzept

8.1. Zielsetzung des Konzeptes für die Bank

- > Steigerung von Wachstum und Ertrag, sowie Sicherung von Marktanteilen.
- > Durch die systematische und konsequente Vorgangsweise werden die Ziele leichter erreicht, da wesentlich mehr Kunden beraten und betreut werden.
- > Durch den kundenorientierten (bedarfsgerechten/ganzheitlichen) Verkauf, an Stelle des produktorientierten Verkaufs, erhöht sich die Beratungskompetenz der Bank und damit Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.

8.2. Gründe für die Umsetzung

- > Die Bank braucht auf Grund steigender Kosten höhere Erträge und zusätzliches Wachstum. Insbesondere im Provisionsgeschäft sind zusätzliche Anstrengungen nötig.
- > Aus Kundenbefragungen ist bekannt, dass sich etwa zwei Drittel der Kunden nicht aktiv betreut fühlen.
- > Viele Kunden sind unzufrieden und wechselbereit.
- > Viele Kunden haben eine unterdurchschnittliche Produktnutzung.
- > Mehr als fünfzig Prozent der Kunden sind unbekannt oder wenig bekannt. Darin liegt das Potenzial und die Chance.
- > Die Bank verkauft zu stark (einseitig) produktorientiert, die Kunden wünschen aber eine bedarfsgerechte Beratung und Betreuung.
- > Durch eine bessere Kundenbetreuung wird eine höhere Kundenbindung erreicht, was Folgegeschäfte ermöglicht und erleichtert.
- > Beratung alleine ist zu wenig, es muss auch verkauft werden. Nur mit einem bedarfsgerechten Abschluss hat sowohl der Kunde als auch die Bank einen Nutzen.

8.3. Nutzen für die Mitarbeiter

- > Durch mehr Abschlüsse erfolgreicher.
- > Leichtere Erreichung der Jahresziele.
- > Positives Feedback durch die Kunden.
- > "Arbeits erleichterung" durch die Systematik des Konzeptes

9. Was ist bei der Umsetzung eines Beratungskonzeptes zu berücksichtigen?

Welche Fragen stellen sich bei der Vorbereitung:

- > Welche Kunden sollen angesprochen werden?
- > Wie erreichen und kontaktieren wir diese Kunden?
- > Vorbereitung des Kundenkontaktes!
- > Wie argumentieren wir das Gespräch?
 - Gesprächseröffnung am Telefon
 - Gesprächsaufhänger
 - Welche Einwände sind möglich und wie antworten wir darauf?
 - Wie kommen wir zu einem Termin?
- > Wie setzen wir die Beratungsunterlagen ein?
- > Wie verarbeiten wir das Gespräch?
 - Kundenkartei (-datei)
 - Terminevidenz
- > Was können wir im Umfeld, beim Arbeitsablauf verbessern?
- > Welche Hilfsmittel setzen wir ein (Checklisten)?
- > Was wollen wir erreichen?

- Anzahl Telefonate
- Anzahl Termine und Gespräche
- Anzahl Abschlüsse
- Anzahl Verkaufshinweise (für später)
- Anzahl Folgetermine

- > Konkreter Zeitplan für die Umsetzung
- > Wie überprüfen wir die Zielerreichung?
- > Wie organisieren wir einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch?

10. Was können Sie tun, um die Umsetzung eines Beratungskonzeptes zu fördern und sicher zu stellen?

10.1. Intensive Information Ihrer Mitarbeiter über die Zielsetzung eines Beratungs- konzeptes und Aufzeigen des Nutzens für die Kunden, die Bank und die Mitarbeiter. Anschließend eine ausführliche Diskussion, wie das Konzept umgesetzt werden kann und soll.

10.2. Erarbeiten der Argumentation für die Telefonate mit den Kunden, um die Ängste vor dem Anruf zu mindern.

Wichtig ist der Gesprächseinstieg, also der Grund für den Anruf und den angebotenen Gesprächstermin, sowie Antworten auf mögliche Fragen und Einwände des Kunden.

10.3. Probeweises Ausfüllen der Beratungsunterlagen, um dies zu üben. Erarbeiten der Argumentation für das Kundengespräch, welchen Nutzen das Ausfüllen für den Kunden hat. Hinweis an die eigenen Mitarbeiter, dass Kunden bei Gesprächen mit Mitarbeitern von freien Finanzdienstleistern dies sehr wohl tun.

10.4. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern nicht nur Produktziele (die natürlich nach wie vor auch notwendig sind), sondern in diesem Fall zusätzlich Gesprächsziele. Der Mitarbeiter soll in einem bestimmten Zeitraum eine bestimmte Anzahl von Gesprächen führen und dabei soll eine Abschlussquote von X Prozent erreicht werden, egal welches Produkt. Formulieren Sie plakative Ziele, da sich diese besser einprägen. Zum Beispiel: 10 Anrufe = 5 Termine = 3 Abschlüsse! 10 – 5 –3 !

10.5. Vereinbaren Sie mit Ihren Mitarbeitern konkrete Umsetzungsmaßnahmen. Diese müssen realistisch sein, also zum Beispiel 1 Beratungsgespräch pro Tag im Sinne des Konzeptes. Das bedeutet 10 Anrufe in der Vorwoche zur Terminvereinbarung.

10.6. Laufende Begleitung, Unterstützung und Kontrolle. Erstellen Sie eine Liste mit jenen Kunden, die kontaktiert werden sollen und vermerken Sie darauf die erfolgten Telefonate und Gespräche. Zu Beginn der Umsetzungsphase sprechen Sie jeden Tag ein paar Worte mit jedem Mitarbeiter. Wie laufen die Kundentelefonate? Vielleicht gibt es anfangs Probleme bei der Gesprächsargumentation, wo Sie helfend eingreifen müssen. Damit reduzieren Sie ein wenig die Scheu der Mitarbeiter und gleichzeitig ist dies der notwendige Nachdruck, dass die Telefonate auch tatsächlich geführt werden.

Später kontrollieren Sie wöchentlich, besprechen die Terminquote, sowie die Erfahrungen beim Ausfüllen der Beratungsunterlagen. Weiter die Ergebnisse aus den Beratungsgesprächen und mögliche Folgeaktivitäten.

Das ist sicher sehr zeitaufwendig, aber aus meiner Sicht notwendig, damit erstens die schwierige Anfangsphase der Umsetzung bewältigt wird und daraus dann die Routine und Gewohnheit für die ständige Umsetzung von Beratungskonzepten entsteht.

Denken Sie daran, dass so eine Veränderung nicht von heute auf morgen erfolgen kann. Alles braucht auch seine Zeit, um zu verstehen, zu akzeptieren, zu lernen, zu üben, und schließlich dauerhaft anzuwenden. Das ist auch Ihre Zeit, die Sie dafür einsetzen müssen, wenn Sie haben wollen, dass Beratungskonzepte nicht scheitern, sondern die beabsichtigte Zielsetzung erreichen.

Literaturverzeichnis:

GEYER, G./RONZAL, W. (2002) : Führen und Verkaufen, Wiesbaden 2002

GEYER, G./RIEDMÜLLER, B./RONZAL, W.: Monatliche Praxistipps, Nürnberg 1986 - 2006

RONZAL, W. (2001): Filialen aktivieren und führen, in Schmoll A./Ronzal W. (Hrsg.):
Neue Wege zum Kunden, Wiesbaden 2001, S. 327 – 349.

RONZAL, W. (2002): Wie Sie Kunden zu Partnern machen, 5. Auflage, Wien 2002

RONZAL, W. (2004): Den Wettbewerb der Banken gewinnt, wer die besseren Verkäufer hat, in Effert D./Köhler V.
(Hrsg.): Wettbewerb der Vertriebssysteme,
Wiesbaden 2004, S 391 – 402.

RONZAL, W. (2005): Zehn Prognosen und Trends für den Bankvertrieb der
Zukunft, in Effert.

D./Ronzal W. (Hrsg.): Erfolgreiche Vertriebsstrategien in Banken,
Wiesbaden 2005, S 305 – 321.

RONZAL W. (2005): Mitarbeiter motivieren – Kunden begeistern – mehr verkaufen,
in Hans-Uwe L. Köhler (Hrsg.): Best of 55 – Die Olympiade der Verkaufsexperten, Fischerhude, S 206 – 210.

