

10

Prognosen und Trends für den Bankvertrieb der Zukunft

Wolfgang Ronzal - Wiener Banken Kongresse
www.wienerbankenkongresse.eu



WIENER
BANKEN
KONGRESSE

Inhaltsübersicht

1. **Werden Sie unverwechselbar**
2. **Managen Sie Veränderungen**
3. **Entdecken Sie neue Chancen**
4. **Setzen Sie Prioritäten**
5. **Bieten Sie beste Qualität**
6. **Fördern Sie Ihre Filialen**
7. **Werden Sie Kostenführer**
8. **Schaffen Sie eine Verkaufsorganisation**
9. **Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter**
10. **Entwickeln Sie Führungskräfte**

In den letzten Jahren hat es viele Veränderungen im Bankvertrieb gegeben und viele weitere werden folgen. So werden immer mehr Bankfilialen geschlossen oder auf reine SB-Filialen umgestellt. Bestimmte Kundengruppen werden nicht mehr in den Filialen betreut und das Produktangebot für das Retailgeschäft wird oft drastisch reduziert. Die Qualität der Mitarbeiter in den verbleibenden Filialen sinkt deutlich, da sich die Kompetenz in den Hauptstellen oder eigenen Beratungs-Centern konzentriert.

Dennoch bleiben noch etwa achtzig Prozent der bisherigen Filialen bestehen. Was machen Sie mit diesen? Können Sie mit dem derzeitigen stationären Vertriebsnetz noch genügend Geschäft machen und Erträge erzielen? Die Antwort lautet JA, aber. Bankfilialen und Geschäftsstellen bleiben auch in den nächsten Jahren der wichtigste Vertriebsweg der traditionellen Kreditinstitute.

Veränderte Geschäftsstrukturen, neue Kommunikationstechnologien, verschärfter Wettbewerb und anderes Kundenverhalten geben aber neue Regeln vor. Machen Sie Schluss mit der „Mehr-vom-Bisherigen-Strategie“ und gehen Sie neue Wege.

Nur Kosten sparen, Filialen abbauen, umstrukturieren, das war einmal. Inzwischen erkennen viele Banken, dass sie wieder in den Vertrieb investieren müssen und dass nur der Fokus auf den Kunden Erfolg bringt. Mit den folgenden zehn Schwerpunkten erhöhen Sie gezielt die Leistungskraft und die Attraktivität Ihres Vertriebs.

1. Werden Sie unverwechselbar

Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum die Kunden gerade Ihre Bank für ihre Geldgeschäfte wählen sollen? Was bieten Sie Besonderes? Was unterscheidet Sie von anderen Banken?

Wenn man Mitarbeitern die Frage stellt: „Warum soll ich gerade bei Ihnen Kunde werden“ sind die Antworten bei allen Banken meist identisch. Guter Service, gute Beratung, dichtes Filialnetz, „immer für Sie da“, usw. werden von allen angeführt. Im Grunde genommen sind die Mitarbeiter und damit die Banken austauschbar.

Ihre Chance besteht darin, anders zu sein als andere und damit nicht austauschbar, sondern unverwechselbar zu werden. Wenn ein Kunde heute bei einer Bank ein Konto eröffnen möchte, so lautet die erste Frage, die der Bankmitarbeiter stellt: „Haben Sie Ihren Personalausweis dabei?“

Er könnte sich auch vorstellen und das Gespräch beginnen mit „Danke dass Sie unsere Bank gewählt haben und ich freue mich auf eine gute Partnerschaft.“

Womit können Sie sich nachhaltig unterscheiden? Durch die Werbung, durch Produkte, durch Gebäude, durch Preise, durch die Technologie? Kurzfristig vielleicht ja, aber nicht auf Dauer. Denn all diese angeführten Möglichkeiten sind nachmachbar oder sogar zu verbessern. Was wird es in dreißig Jahren aber noch immer geben? Menschen! Menschen machen den Unterschied.

Je mehr High Tech auf uns zukommt, umso mehr wird High Touch an Bedeutung gewinnen. Einerseits verlangen die Kunden „Transaktions-Banking“, d.h. Bequemlichkeit, Schnelligkeit und Preisgünstigkeit bei der Abwicklung ihrer Geldgeschäfte, andererseits gewinnt „Relationship-Banking“ immer mehr an Bedeutung, nämlich persönliche Kommunikation, Beziehungen, Sympathie, Erlebniswelt. Und letzteres ist nur über Menschen realisierbar.

„Wir sollten in der elektronischen Welt der Kommunikation nicht vergessen, dass das einfache Gespräch am Gartenzaun doch die eigentliche Lebensqualität zum Ausdruck bringt.“ (Jan Wage, Verkaufsexperte und Bestsellerautor) Sympathie zum Beispiel ist ein wichtiges Merkmal einer Bank. Mit Sympathie wird nicht nur der Bekanntheitsgrad erhöht, sondern auch das Vertrauen verstärkt. Sympathie kann nur durch Menschen entstehen. Über den medialen Vertrieb wird nie so viel Sympathie entwickelt wie über den stationären Filialvertrieb.

Wo viele Banken noch Hemmungen oder Bedenken haben, ist die Realisierung des „Erlebnis-Banking“. Das bedeutet das Einbeziehen der Kunden, das bedeutet positive Überraschungen für den Kunden, das bedeutet unerwartete Eindrücke, usw.

Wenn Sie sich die SB-Foyers der meisten Banken ansehen, so können wir hier wahrlich nicht von „Erlebnis-Banking“ sprechen. Diese sind fast identisch gestaltet und ähneln, etwas ketzerisch formuliert, „modernen Latrinen“. Der Kunde geht hinein, stellt sich an die Wand, erledigt sein Geschäft und trachtet danach, möglichst rasch wieder hinaus zu

gehen. Warum geht keine Bank neue Wege und versucht diese SB-Bereiche angenehm zu gestalten, mit leiser Musik, angenehmen Duft, Blumen, Sitzgelegenheiten, Kommunikationstheken, u.ä.
Haben Sie schon mal an die Möglichkeit gedacht, einmal im Jahr „einen Tag des Kunden“ zu machen, an dem Sie sich bei Ihren Kunden für die Zusammenarbeit, die Treue, das Vertrauen bedanken?

Gestalten, dekorieren Sie Ihre Filialen von Zeit zu Zeit mit Themenbereichen, die Ihre Kunden optisch zum Beispiel auf Vorsorge aufmerksam machen?

Setzen Sie gelegentlich überraschende Gesten beim Filialbesuch Ihrer Kunden, indem Sie z.B. zum Frühlingsbeginn eine Blume überreichen?

Anders sein als andere ist Ihre Chance.

„Wenn Du wie die Menge denkst, wird Dein Gedanke überflüssig.“ (Paul Valery, französischer Schriftsteller)

2.Managen Sie Veränderungen

Die Kurve ständiger Veränderungen ist heute exponentiell, denn jede Entwicklung zieht weitere Neuerungen nach sich, die auf früheren aufbauen. Veränderungen und damit Neuerungen kommen daher immer häufiger und vor allem schneller auf uns zu. Managen heißt also verändern. Vor allem Führungskräfte müssen Veränderungen auslösen und dafür sorgen, dass auf Veränderungen rechtzeitig reagiert wird.

Besonders schwierig ist dies, wenn Aufgabenbereiche und Arbeitsplätze der Mitarbeiter betroffen sind. In diesen Fällen gibt es viele Ängste, gedeihen Gerüchte, entstehen somit Falschinformationen und durch die damit verbundene gedankliche Beschäftigung sinkt die Produktivität.

Oft ist es so, dass Banken bei Umstrukturierungsprozessen eine sehr intensive Konzeptions- und Entwicklungsphase einplanen, aber die dann getroffenen Beschlüsse in einer einzigen Veranstaltung an die Betroffenen kommuniziert wird. Auch wenn diese Veranstaltungen sorgfältig und aufwendig durchgeführt werden, so mildern sie nicht die vorhandenen Ängste. „Wir Menschen haben nur vage Hoffnungen, aber leider immer sehr klare Befürchtungen.“
(Paul Valery, französischer Schriftsteller)

Unverständnis und Ablehnung sind die Folge. Dies wird zwar nicht offen gesagt, aber der Umsetzungsprozess läuft nicht wie gewünscht. Denn offen bleiben für die Mitarbeiter die entscheidenden Fragen, z.B. wie bewältige ich meine neue Aufgabe, woran werde ich in Zukunft gemessen, wie finde ich mich in meiner neuen Aufgabe zurecht, wie vertrage ich mich mit einem neuen Chef, usw.

Dies erleben Sie immer wieder bei Rationalisierungsprozessen, Kundensegmentierung, Veränderung der Vertriebsstrukturen, vor allem wenn es Mitarbeiter der Filialen betrifft.

Die Ursache ist mangelnde Kommunikation. Mit der Entscheidung über die Veränderung ist die Arbeit nicht beendet, sondern jetzt beginnt eigentlich erst die aufwendige Phase der Überzeugung. Viele Gespräche sind notwendig, um den betroffenen Mitarbeitern Sinn und Notwendigkeit zu vermitteln, sowie vorhandene Ängste und Ablehnung zu überwinden.

Planen Sie also bei Veränderungen eine intensive Kommunikationsphase mit Ihren Mitarbeitern ein. Ihre Mitarbeiter wollen immer Antworten auf die folgenden sechs Fragen:

- > Wie sieht die Veränderung aus?
Sagen Sie offen, worum es geht. Bleiben Sie sachlich und übertreiben Sie nicht.
- > Warum ist die Veränderung nötig?
Was ist der wirkliche Grund für die Veränderung (Krisenbewältigung, Zukunftssicherung).
- > Wie wird die Veränderung die Situation der Mitarbeiter beeinflussen?
Geben Sie Ihren Mitarbeitern darauf eine klare Antwort (auch wenn sie schmerzhaft ist).
- > Wie wird die Veränderung beurteilt?

Informieren Sie über klare Bewertungskriterien und Maßstäbe als Folge der Veränderung und vermitteln Sie, dass dies auch ernst gemeint ist und kontrolliert wird.

- > Welche neuen Möglichkeiten bringt die Veränderung den Mitarbeitern?

Vor allem jene Mitarbeiter, die „anscheinend“ negativ betroffen sind (weil sie z.B. ihre guten Kunden abgeben müssen)

brauchen neue Ziele und Chancen, die Sie mit ihnen erarbeiten müssen.

- > Was denken mein direkter Vorgesetzter und der für meinen Bereich verantwortliche Manager über die beabsichtigte Veränderung?

Gerade bei einschneidenden Veränderungen wollen Mitarbeitern, dass dies vom oberen Management vermittelt wird. Sonst wird die Veränderung auch nicht so ernst genommen.

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

(Quelle unbekannt)

3. Entdecken Sie neue Chancen

Die Banken haben eine seit vielen Jahren gehandhabte Kundensegmentierung nach traditionellen Zielgruppen (Privatkunden, Firmenkunden, und dann je nach Größe und Potenzial weiter detailliert) und Kriterien (meist nach Einkommen und/oder Vermögen).

Doch wie passen diese Konzepte heute auf Menschen, die mit sechzig eine Firma gründen, mit fünfzig ihren ersten Marathon laufen, im Ruhestand zu Computerspezialisten werden?

3.1. Neue Zielgruppen

Sie müssen sich lösen von einer Kundensegmentierung, die überwiegend nach Kriterien der Bank erfolgt. In Zukunft sind stärker die Kundenbedürfnisse und die Kundengewohnheiten zu berücksichtigen. Sie haben heute eine Menge von interessanten Zielgruppen, die auf Grund der traditionellen Segmentierung „verloren“ gehen.

Unterscheiden Sie bei den Privatkunden nach Singles, jungen Familien, Frauen, Senioren, Getrennt Lebenden, DINKs (double income no kids), u.a. und Sie werden neue Problemlösungen für Kunden erkennen, mit denen Sie Geschäft und Erträge lukrieren können.

Nehmen Sie z.B. die älteren Menschen. Ein Drittel der Menschen sind heute bereits über fünfzig Jahre alt und ihre Zahl nimmt rasant zu. Die Kaufkraft der Menschen über Fünfzig ist höher als jene der Zwanzig- bis Fünfzigjährigen. Nahezu vierzig Prozent des frei verfügbaren Kapitals liegen in den Händen der Älteren, die bis zu achtzig Prozent der Bankeinlagen unterhalten. Wenn Sie einen Sechzigjährigen als Kunden gewinnen, können Sie noch zwanzig Jahre gute Geschäfte mit ihm machen. Eine Zielgruppe, die bisher sträflich vernachlässigt wurde.

Lesen Sie mehr darüber im Beitrag von Helmut Muthers in diesem Buch.

3.2. Problemlösung statt Produktverkauf

Banken sind in erster Linie dazu da, um Probleme zu lösen, und erst in zweiter Linie, um Produkte zu verkaufen. In der Realität ist es heute umgekehrt. Die Banken versuchen in ihrem einseitigen Interesse ihre Produkte an den Kunden zu bringen. Bedarfsgerechtes Verkaufen und ganzheitliche Beratung werden zwar gelegentlich versucht, haben sich aber vielfach noch nicht durchgesetzt. Solche Beratungskonzepte scheitern heute oft noch an der mangelnden

Vorbereitung der Mitarbeiter, an zu komplexen Beratungsunterlagen, an falscher Zielsetzung, u.v.a.m.

Gehen Sie diesen Weg der Konzentration auf Kundenprobleme jedoch konsequent weiter. Wer eine qualifizierte Problemlösung sucht, zieht den Besten dem Zweitbesten vor und ist bereit für die beste Lösung zu bezahlen. Konzentration auf Kundenprobleme führt automatisch zur Spezialisierung. Und nur der Spezialist kann Spitzenleistungen erbringen. Denken Sie an die Vielzahl an Ärzten, die es heute gibt. Dennoch gibt es einige, die extrem viel Geld verdienen. Nämlich jene, die sich spezialisiert haben.

„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat die im Moment gefragt sind.“ (Henry Ford)

Klassische Retailbanken müssen heute drei Kategorien abdecken, sie müssen quasi praktische Ärzte haben, aber

auch einige Fachärzte bieten können und auf dem ein oder anderen Gebiet sogar einen Spezialisten. Und dann es ist keine Utopie, auch in der Bank mit Beratung Geld zu verdienen. Auch dieses Thema beschreibt Helmut Muthers in seinem Beitrag ausführlich.

3.3. Wahlmöglichkeit zwischen Leistung und Preis

Kunden möchten wählen können. Zwischen Leistung, Qualität, Nutzen und dem Preis, den sie dafür bezahlen müssen/möchten. Professor Wilhelm Bühler beschreibt die sogenannte „Wahlangebots-Strategie“, in der der Kunde jeweils zwischen drei Varianten wählen kann:

- A)** Die Basic-Variante: Unverzichtbare Kernleistung ohne persönliche Beratung
- B)** Die Classic-Variante: Unverzichtbare Kernleistung inklusive persönlicher Beratung, aber ohne Nachkaufbetreuung
- C)** Die Premium-Variante: Classic-Variante plus bedarfsadäquater Nachkaufbetreuung
Die Kosten/Gebühren für den Kunden sind nach diesem Modell gestaffelt und der Kunde kann wählen, welche Variante er möchte. Es ist ein schwerer Irrtum zu glauben, dass sich Kunden mit weniger Vermögen oder geringerem Gehalt nicht für teurere Angebote und Problemlösungen interessieren. Die Praxis zeigt, dass Kunden mit niedrigem Einkommen durchaus die Premium-Variante wählen, andererseits Kunden mit hohem Einkommen nur die Basis-Variante in Anspruch nehmen, je nach persönlichem Bedarf und Interesse.

Eine weitere Ertragschance liegt im sogenannten „Mehrwert-Banking“. Hier werden über die übliche Erwartungshaltung der Kunden hinaus Zusatzleistungen und Services angeboten, die positive Überraschung auslösen und für die der Kunde bereit ist, extra zu bezahlen oder deswegen eine teurere Leistungsvariante in Anspruch zu nehmen. Mehr über die „Wahlangebots -Strategie“ und das „Mehrwert-Banking“ erfahren Sie im Beitrag von Professor Wilhelm Bühler in diesem Buch.

„Jeglicher Fortschritt wird dadurch angeregt, dass man gegenwärtige Vorstellungen anzweifelt.“
(George Bernard Shaw)

4. Setzen Sie Prioritäten

Konsequenz bei allen Aktivitäten wird künftig verstärkt notwendig sein. Heute ist bei vielen Banken festzustellen, dass eine Menge an Aktionen und Aktivitäten gleichzeitig realisiert werden soll.

Weiter werden für viele Anlässe eigene Projekte gegründet, in denen dann die besten Leute sitzen, aber vom Markt und von den Kunden entfernt sind. „Nirgends ist, wer überall ist.“ (Seneca)

Auch wenn es schwer fällt, aber die Konzentration auf Schwerpunkte wird entscheidend für den Erfolg sein. Lieber weniger Projekte und Maßnahmen, aber diese dafür konsequent durchgezogen. Das bedeutet, Aktivitäten mit unklaren Zielen und zweifelhaften Chancen sind zu minimieren. Das verlangt Entscheidungen, nur jene Strategien umzusetzen, die wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen. Nicht fünfzehn verschiedene Detailziele für den Filialvertrieb, sondern Konzentration auf vier bis sechs für den Unternehmenserfolg wichtige Ziele.

„Konzentration ist der Schlüssel zu wirtschaftlichen Resultaten. Gegen kein anderes Gesetz / Prinzip der Effektivität wird heuteso regelmäßig verstoßen, wie gegen das Grundprinzip der Konzentration.“
(Peter F. Drucker)

Wenn man die Strategien und Konzepte betrachtet, die in Banken umgesetzt werden sollen, so kann man sich manchmal nicht des Eindrucks erwehren, dass es sich dabei um komplexe und komplizierte Dinge handelt. Alles dargestellt mit verzweigten, unübersichtlichen Diagrammen und Graphiken, in einer komplizierten und ausschweifenden Sprache und mit hochtrabenden englischen Titeln versehen. Ein langjähriger Vertriebsmann befindet sich nun im virtuellen Raum und jongliert im Multi-Channel-System. Versteht er das und ist er überzeugt davon?

Je komplizierter und unverständlicher, umso besser. Jene Leute, die uns das verkaufen, haben meist noch nie in einer Filiale gestanden und ein konkretes Kundengespräch geführt.

„Was nicht zu verstehen ist, kann nicht auf Verständnis hoffen.“ (Roman Herzig)

Genau umgekehrt muss es sein. Einfache Ideen sind häufig einleuchtend, weil sie eine gewisse Wahrheit beinhalten. Genau aus diesem Grund funktionieren Lösungen, die einleuchtend sind, so gut am Markt, während die komplexen Konzepte scheitern, weil sie kein Mensch versteht und sie oft dem gesunden Menschenverstand widersprechen.

KISS: **Keep it simple, stupid!**

- > Komplexität nicht bewundern, sondern vermeiden
 - > Gesunder Menschenverstand kann vieles vereinfachen
 - > Große Ideen sind immer in einfache Worte gekleidet
 - > Zuviel an Information kann verwirrend sein
 - > Vertrauen Sie keinem, den Sie nicht verstehen
 - > Konzentration auf den Kunden
 - > Verteilen Sie Ihre Budgets nicht, sondern investieren Sie in Chancen
 - > Firmenphilosophien vergrößern die Verwirrung
 - > Langfristige Planung ist reines Wunschdenken
- (aus: Die Macht des Einfachen von Jack Trout/Steve Rifkin, Ueberreuter 1999)

Vergessen Sie die Fünfjahrespläne. Planen Sie mit wenigen, aber aussagekräftigen Kenn- ziffern. Das was zählt, ist die Steigerung zum Vorjahr. Alles andere sind meistens nur Rechenspiele.

„Komplexe Regeln lähmen, übertriebene Planung ist die gängigste Todesursache von Unternehmen.“
(Ingvar Kamprad, Gründer von IKEA)

5.Bieten Sie beste Qualität

Die wichtigsten Kundenerwartungen sind Freundlichkeit und Kompetenz. Die Banken müssen also darauf achten, dass sie Servicequalität und Beratungsqualität bieten. Qualität ist für die meisten Institute die einzige Möglichkeit, sich vom Wettbewerber zu unterscheiden. Alles andere, Produkte, Preise, die Angebote, können schnell nachgemacht und wettgemacht werden und sind daher auf Dauer kein entscheidendes Differenzierungsmerkmal.

Wenn man heute aber die Schlagzeilen in diversen Medien liest, bzw. die Ergebnisse von Kundenbefragungen vorliegen, so sind diese Berichte für uns nicht immer erfreulich. Von „Störenfried Kunde“ ist hier die Rede oder „Wer bei Banken Service erwartet, wird oft enttäuscht.“ Die Kunden werden immer kritischer und die Folge davon ist, dass die Anzahl der Beschwerden und Reklamationen zunimmt, sowie die Bereitschaft zum Bankwechsel und zur Mehrfachbankverbindung steigt.

Etwa ein Drittel der Kunden tun dies aus einem Grund, den man in den Bereich Servicequalität einordnen kann.

Warum ist die Umsetzung von etwas eigentlich so Selbstverständlichem und Einfachem wie der Servicequalität so schwierig?

- > Zu starkes betriebsinternes Denken: Das Bankmanagement sieht die eigenen Probleme, die eigenen Produkte und nicht das Kundeninteresse im Vordergrund.
- > Einseitiges betriebswirtschaftliches Handeln: Die optimale Kosten-Nutzen Relation ist das Ziel vieler Banken und man nimmt dadurch eine bestimmte Fehlerquote in Kauf, z.B. bei der Verfügbarkeit der SB-Geräte.
- > Distanz zum Kunden: Meist haben jene Personen, deren Arbeit und Entscheidungen Auswirkungen auf den Kunden haben, keinen direkten Kundenkontakt und kennen dadurch die Kundenprobleme und Kundenwünsche nur unzulänglich.
- > Dienen fällt schwer: Dienen hat ein weit verbreitet niedriges Sozialprestige und damit ist die Wertigkeit dieser Tätigkeit in den Augen der Betroffenen gering.

Viele Banken beschäftigen sich inzwischen mehr oder weniger mit dem Qualitätsgedanken, bei der Umsetzung werden jedoch noch viele Alibimaßnahmen gestartet und Fehler gemacht, bzw. verläuft vieles nach einer kurzen Anfangsinitiative wieder im Sande. Manche Banken glauben, wenn sie einen Qualitätsmanager einsetzen, dann wird das schon irgendwie laufen. Oder man präsentiert der Öffentlichkeit eine Beschwerdestelle, die in Wirklichkeit völlig isoliert in der Bank arbeitet. Andere Banken veröffentlichen Qualitätsgrundsätze oder Standards und Regeln für den Umgang mit

Kunden quasi als Anordnung an die Mitarbeiter und wundern sich danach, dass nichts passiert. Wenn es nicht gelingt, die Qualitätsidee in die Köpfe und Herzen der Mitarbeiter zu verpflanzen, so ist dies für viele Mitarbeiter ein Schwerpunkt unter vielen, der bald wieder

vergessen wird. Die entscheidende Voraussetzung für den Erfolg ist eine Veränderung im Denkprozess bei allen Mitarbeitern in Richtung „gedachte und gelebte Kundenorientierung“. Darüber hinaus gibt es einige wichtige „Begleitmaßnahmen“:

5.1. Qualität geht jeden in der Bank an, auch die internen Bereiche.

Was innen nicht glänzt, kann außen nicht funkeln. Wer hilft dem letzten Teil der Servicekette bei Problemen? Wer unterstützt sie (oder behindert sie)? Was kann man einfacher, schneller, bequemer für den Kunden machen? Die Einbeziehung interner Bereiche in die Umsetzung des Qualitätsmanagements ist ein wichtiges Kriterium, damit Qualität nach außen ermöglicht wird.

Manche Banken befragen regelmäßig den Vertrieb über die Zufriedenheit mit internen Dienstleistern und vergeben für besondere Serviceorientierung einen sogenannten „**Service-Oscar**“.
„Andere Unternehmen haben eine Kundendienstabteilung, American Express ist eine Kundendienstabteilung.“
(Lou Gerstner, ehemaliger CEO)

2. Servicestandards und Servicegarantien verbessern die Qualitätsbereitschaft.

Servicestandards nützen allerdings nur dann, wenn sie in einer konkret messbaren Handlung formuliert sind und die Einhaltung auch überprüft wird. Also statt „Wir sind telefonisch immer erreichbar“ die konkrete Formulierung „Das Telefon wird spätestens beim dritten Läuten abgehoben.“

Ersteres ist ein sogenannter Neujahrsvorsatz, zweites konkret überprüfbar und wird daher konsequenter beachtet und eingehalten.

Servicegarantien sind konkrete Leistungsversprechen gegenüber dem Kunden und wenn sie nicht eingehalten werden, bekommt der Kunde eine „Entschädigung.“ Zum Beispiel Fünf Euro, wenn das institutseigene SB-Gerät nicht funktioniert. Oder wenn ein Kunde sein neu eröffnetes Konto nach sechs Monaten wieder schließt, weil er unzufrieden ist, bekommt er alle bis dahin bezahlten Gebühren wieder erstattet. Die Konsequenz aus solchen Garantien ist, dass sich die Mitarbeiter mehr anstrengen, damit die Entschädigung nicht eingefordert wird.

5.3. Das Verkaufen beginnt eigentlich erst nach dem Abschluss.

Die Kundenbetreuung nach dem Abschluss ist entscheidend für den Wiederkauf. Über achtzig Prozent der Kunden beklagen, dass sie von ihrer Bank nie Informationen über für sie interessante und aktuelle Möglichkeiten erhalten, oder Vorteile als Stammkunden haben. Haben Sie schon einmal daran gedacht, einem Kunden für eine zwanzigjährige Kontoverbindung zu danken?

„Der Geschäftsabschluss ist lediglich das Ende der Brautwerbung, an die die Ehe anschließt. Wie gut die Ehe wird, hängt davon ab, wie sie der Verkäufer gestaltet.“
(Ted Levitt, amerikanischer Marketingexperte)

5.4. Was man nicht messen kann, kann man nicht verbessern.

Messen Sie die Qualität ständig und systematisch durch Kundenbefragungen, detailliert nach Kundengruppen und Vertriebseinheiten. Führen Sie einen Customer-Service-Index zur Qualitätskontrolle ein und prüfen Sie die Beratungsqualität durch regelmäßige Testkäufe.

5.5.Führen Sie ein Beschwerdemanagement ein.

Dessen Zielsetzung ist nicht nur die Behandlung der vorliegenden konkreten Beschwerde, sondern durch die systematische Erfassung und Analyse eine künftige Vermeidung.

5.6.Geben Sie dem Qualitätsmanagement intern eine hohe Wertigkeit.

Nur wenn das oberste Management in den Steuerungsgremien vertreten ist, wird die Wichtigkeit seitens der Mitarbeiter erkannt und ernst genommen.

„In Zukunft wird es nicht reichen, zufriedene Kunden zu haben, Sie brauchen begeisterte Kunden.“
(Edgar K. Geffroy, Verkaufsexperte)

6.Fördern Sie den Vertrieb

Wer kümmert sich in der Bank um die Filialen? Wer führt, motiviert, fordert, fördert die Filialleiter und Mitarbeiter? Wer sorgt dafür, dass die Strategien der Bank am Markt umgesetzt werden? Wer entscheidet über die zur Verfügung stehenden Ressourcen?

In vielen Banken kommt dem Vertrieb noch immer nicht jene Bedeutung zu, die er braucht, um erfolgreich sein zu können. Die internen Bereiche haben die Macht in der Bank und entscheiden, was gemacht wird, oft zu Lasten oder gegen den Vertrieb.

Alle „regieren“ in den Vertrieb hinein. Aus den verschiedensten Bereichen der Bank werden Informationen und Anweisungen an die Filialen gegeben. Einzeln betrachtet sind diese Aktivitäten durchaus berechtigt und verständlich, aber in Summe und nicht aufeinander abgestimmt führen sie zu einer ungezielten Verwendung der vorhandenen Ressourcen, meistens zu Lasten des Verkaufens. Denn ein beträchtlicher Anteil der im Vertrieb zur Verfügung stehenden Zeit wird somit für interne Arbeiten verwendet.

Alle Aktivitäten, die vom Vertrieb beansprucht werden, sind daher künftig in dafür „benötigte Mannjahre“ umzurechnen, sowie zeitlich und nach Prioritäten mit den Verkaufsaktivitäten abzustimmen. Vor allem der Betriebsbereich muss sich darauf einstellen und verstärkt die verkäuferische Sicht der Bank berücksichtigen. Managen heißt, Ressourcen so zu verteilen und zu verwenden, dass der beste Nutzen für die Bank erzielt, also verkauft und Gewinn gemacht wird. Es muss daher für den Filialvertrieb immer entschieden werden, wofür seine vorhandenen Ressourcen verwendet werden. Und dabei haben Kunden und Verkaufen die erste Priorität.

6.1. Der Vertrieb muss durch „hauptamtliche Verkaufsleiter“ geführt werden.

Diese Aufgabe kann nicht zusätzlich zu anderen Funktionen erledigt werden, da es sich um eine Führungsaufgabe handelt, die bei einer gleichzeitigen Fachverantwortung fast immer zu kurz kommt. Dies bedeutet einen hohen Zeitanteil für Information, Kommunikation, Motivation, Steuerung, Controlling, usw.

6.2. In der Hierarchie der Bank ist auf eine gleichwertige Interessensvertretung des Vertriebs gegenüber den zentralen Bereichen zu achten, also auf eine ausgewogene „Entscheidungs- und Machtverteilung“.

6.3. Die notwendige Unterstützung des Vertriebs ist durch eine Stelle „Vertriebssteuerung“ zu sichern. Dieser obliegt auch die Abstimmung und Koordination aller Informationen und Aktivitäten, die Ressourcen des Vertriebs beanspruchen.

6.4. Immer wieder wird über die Informationsflut geklagt und die heutigen technischen Möglichkeiten erleichtern die Verteilung und Zusendung noch. So wird es künftig auch notwendig sein, den Informationsfluss in der Bank insgesamt stärker und besser zu filtern und zu steuern. Je größer die Bank ist, umso mehr empfiehlt sich ein eigener Mitarbeiter oder eine eigene Stelle, die für interne Information und Kommunikation verantwortlich ist.

„Prioritäten setzen heißt, auswählen was liegen bleiben soll.“ (Hermann Nahr)

7. Werden Sie Kostenführer

In dem Bestreben, manchmal kann man es auch fast als Sucht bezeichnen, ständig etwas Neues einzuführen, vergisst man darauf, das Verbleibende und Bestehende zu bereinigen. So sammelt sich immer mehr an, oft ist auch in der Bank niemand zuständig dafür, sich darum zu kümmern.

Eine wichtige Aufgabe in der Ablauforganisation einer Bank ist das Vereinfachen und Weglassen. Es ist ständig zu überprüfen, welche Produkte, welche Abläufe, welche Kontrollen nicht mehr notwendig sind. Wer etwas Neues einführt, sollte dazu verpflichtet werden, etwas Altes heraus zu nehmen.

Bestehende Abläufe sind regelmäßig hinsichtlich ihrer Effizienz zu überprüfen. Wie kann man die Ablaufzeiten beschleunigen? Wie kann man die Durchlaufzeiten verringern?

Die Reaktionszeiten in der Bank müssen einfach schneller werden.

Wie kann man den Aufwand reduzieren? Sind wirklich noch so viele Formulare nötig? Kann man Listen zusammenlegen, damit sie schneller bearbeitet werden können, usw.

Machen Sie einmal im Jahr eine „**BRAV – Aktion**“, wo Sie alles durchforsten:

B = Beschleunigen

R = Reduzieren

A = Abschaffen

V = Vereinfachen

Wenn diese Aufgabe konsequent wahrgenommen wird, erspart sich die Bank einen ungeheuer großen Kostenaufwand. Und vor allem wird dadurch letztlich wieder der Vertrieb am meisten entlastet und gewinnt Zeit für seine eigentlichen Aufgaben.

Zur Kostenführerschaft gehört auch die Reduktion der Projekte, der Besprechungen, der Berichte. Reduzieren Sie aufgabenfremde Abwesenheiten der Vertriebsmitarbeiter so weit wie möglich. Vermeiden Sie unnötige schriftliche Berichte und Protokolle, diese werden im nachhinein nie mehr gelesen.

„Kontinuierliche Verbesserungen sind besser als hinausgezögerte Vervollkommnung.“ (Mark Twain)

8.Schaffen Sie eine Verkaufsorganisation

Den Wettbewerb der Banken gewinnt, wer die besseren Verkäufer hat. Für die Zukunft wichtige zusätzliche und neue Erträge erzielt man nur über bessere Verkäufer, die Kunden aktiv ansprechen, ihren Kundenstock systematisch bearbeiten und abschlussorientiert sind.

Wie sieht es derzeit aus?

- > Bei weniger als zehn Prozent aller Kundenkontakte erfolgt eine Beratungsinitiative durch den Mitarbeiter.
- > Über drei Viertel der Kunden wurde in den letzten drei Jahren kein Produkt aktiv angeboten.
- > 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 allem ist der aktive Mitarbeiter, der Geschäft machen will (muss?).

Wie kann der Verkauf gestärkt werden? Wie werden „Bankberater“ zu Verkäufern?

Welche Maßnahmen sind erforderlich, um eine Verkaufskultur in der Bank zu schaffen, bzw. die Bank zu einer Verkaufsorganisation zu machen?

8.1.Das Image des Verkaufens in der Bank verbessern:

Verkaufen hat in einer Bank generell ein schlechtes Image. Bankmitarbeiter sind lieber Berater und Betreuer, aber keine Verkäufer. Deshalb muss dem Thema „Verkaufen“ ein höherer Stellenwert gegeben werden, damit die Mitarbeiter die Wichtigkeit und Bedeutung deutlich erkennen. Die Tätigkeit des Verkaufens muss positiv belegt werden. Vermeiden Sie daher zum Beispiel die Bezeichnung „Front“ für die Tätigkeit am Kunden, da diese im Unterbewusstsein negativ besetzt ist.

8.2. Die Intensität der Verkaufsschulung deutlich erhöhen:

Derzeit wird der fachlichen Aus- und Fortbildung ein hoher Stellenwert gegeben. Das „Wie“ des Verkaufens wird hingegen eher nebenbei und nur gelegentlich geschult. Die meisten Bankmitarbeiter haben jedoch Ängste beim Verkaufen, zum Beispiel vor einem Nein des Kunden, vor einer Ablehnung oder negativen Reaktion bei Ansprache, oder vor Fragen, auf die sie keine Antwort wissen.

Wenn diese Ängste nicht durch intensives Üben gemildert werden, weicht der Mitarbeiter der Ansprache und damit dem Verkaufen aus. Ein Blick auf erfolgreiche Verkaufsorganisationen (z.B. Strukturvertriebe) zeigt, dass diese eine wesentlich intensivere Verkaufsaus- und Verkaufsfortbildung als Banken haben. Erhöhen Sie daher die Kapazität und die Budgets für Verkaufsschulungen und überlegen Sie sogar die Beschäftigung eines hauptamtlichen Verkaufstrainers in der Bank.

„Lange habe ich nach einer magischen Formel für den Verkaufserfolg gesucht. Heute kenne ich sie: Harte Arbeit! Das bedeutet: üben, üben, üben,.....“

(Peter Ebeling, Verkaufstrainer und Buchautor)

8.3. Wöchentliches Sales-Meeting und monatliche Verkaufsbesprechung:

In der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitern ist das Thema Verkauf stärker zu positionieren. Machen Sie dafür ein wöchentliches Sales-Meeting, wo die Verkaufsergebnisse der abgelaufenen Woche besprochen werden, sowie die Ziele und Schwerpunkte im Verkauf für die nächste Woche vereinbart werden.

Einmal im Monat sollte eine ausführliche Mitarbeiterbesprechung ausschließlich zum Thema Verkauf durchgeführt werden. Mit Erfahrungsaustausch und Vorbereitung der Verkaufsargumente für die nächsten Verkaufsaktivitäten.

8.4. Schaffen Sie eine erfolgsabhängige Bezahlung:

Ein guter Verkäufer muss gleich, wenn nicht besser bezahlt werden als ein interner Referent oder Sachbearbeiter. Ein erfolgreicher Filialleiter muss mehr verdienen als ein Abteilungsleiter. Wenn dies nicht der Fall ist, entsteht ein Trend weg vom Vertrieb hin zur Zentrale, weil dort die finanziellen Möglichkeiten (und Karrierechancen) besser sind. Das bedeutet, dass die besten Verkäufer nicht mehr verkaufen, bzw. die besten Verkaufsleiter nicht mehr den Verkauf steuern.

- > Zahlen Sie guten Verkäufern (abhängig vom Verkaufserfolg) eine befristete und bei schwachen Ergebnissen widerrufbare Verkaufszulage. Damit wird ein Ausgleich gegenüber eventuell höheren Verdienstmöglichkeiten in zentralen Stellen geschaffen.
- > Erfolgreiche Filialleiter erhalten für die Dauer ihrer Funktion ebenfalls eine widerrufbare Führungsprämie.
- > Bei besonderen Verkaufserfolgen einzelner Personen zahlen Sie für das jeweilige Jahr eine deutliche Einmalprämie.

„Verkaufen lernt derjenige am schnellsten, der davon leben muss.“ (Heinz Goldmann, Verkaufsexperte)

9. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter

Manche Führungskräfte sind der Meinung, ihre Mitarbeiter einfach zu bestimmten Zeiten wieder motivieren zu können. Nun, so leicht geht das leider (zum Glück) nicht. Motivation kann man nicht an einem bestimmten Termin ansetzen oder über „Knopfdruck“ ausüben. Wir alle kennen Zusammenkünfte, wo versucht wird, mit eindringlichen Appellen die Notwendigkeit einer Leistungs- und Ergebnissteigerung zu argumentieren. Alle hören zu, denken sich ihren Teil, nicken zustimmend oder verhalten sich ruhig. Jeder weiß zwar sachlich Bescheid, aber so richtig motiviert geht niemand weg. Motivation ist ein vielschichtiger Prozess. Wenn man von Motivation spricht, so ist dies keine Taktik, die man zum Gebrauch einsetzen kann, sondern in erster Linie ein Ergebnis zwischenmenschlicher Beziehungen.

Motivation entsteht durch die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. In dieser Zusammenarbeit gibt es eine Reihe von Erwartungen seitens der Mitarbeiter, der Erfüllung zu Motivation führt.

Man kann auch sagen, motivieren heißt, die Erwartungen der Mitarbeiter zu erfüllen. Welche Erwartungen sind dies:

- > Ehrliche und zutreffende Informationen zu erhalten
- > Das Gespräch über Erwartungen, Leistungserfüllung, Entwicklungsmöglichkeiten
- > Verantwortung übertragen zu bekommen und Freiräume bei der Ausführung zu haben
- > Anerkennung und Dank zu erhalten
- > Interesse für persönliche und private Belange zeigen
- > Fairness und Gerechtigkeit
- > Hilfestellung und Unterstützung, wenn nötig
- > u.v.a.m.

Wie sieht die Realität aus? Eine Befragung von dreihundert Bankmitarbeitern bei meinen Seminaren ergab beträchtliche Defizite bezüglich Führung und Motivation. Vor allem im zwischenmenschlichen Bereich versagen viele Führungskräfte. Die mangelnde Führungs-qualität ist fast immer der Grund für die Demotivation der Mitarbeiter und der daraus resultierenden geringen Produktivität.

Ergebnisse aus meiner Befragung:

- | | |
|---|-----------|
| > Gespräch mit Mitarbeiter vor einem Seminar | nein 92 % |
| > Gespräch mit Mitarbeiter nach einem Seminar | nein 96 % |
| > Regelmäßige Verkaufsbesprechungen im Team | nein 42 % |
| > Pünktlichkeit bei den eigenen Besprechungen | nein 56 % |
| > Zufriedenheit der Mitarbeiter mit Ablauf der Besprechung | nein 36 % |
| > Mitarbeiter erhält Lob und Anerkennung | nein 46 % |
| | |
| > Würden Sie bei entsprechender Führung und Motivation durch Ihre Führungskraft mehr leisten? | JA 82 % |

„Wir müssten unsere Mitarbeiter nicht motivieren, wenn wir aufhören würden, sie ständig zu demotivieren.“
(Reinhard K. Sprenger in seinem Bestseller: Mythos Motivation)

Weil wir sie nicht einbeziehen, nicht mit ihnen reden, ihnen nichts zutrauen, sie nicht wirklich ernst nehmen, ihre Leistung nicht bemerken (wollen?) und anerkennen, usw. Die Folge davon ist Demotivation und entsprechendes Verhalten. Wissenschaftliche Untersuchungen haben ergeben, dass der Verkaufserfolg sehr stark vom Führungsverhalten abhängig ist.

Aus meiner Erfahrung wird gerade das Thema Kommunikation von vielen Führungskräften meist nur beiläufig oder aus aktuellem Anlass als Führungsaufgabe gesehen. Dabei sind siebzig Prozent aller Fehler am Arbeitsplatz auf mangelnde Kommunikation zurückzuführen. Welche Kommunikationsfehler sind bei Führungskräften häufig festzustellen:

- > vorgefasste Meinungen, ungerechtfertigte Annahmen
- > Zerstreuung, die Gedanken schweifen ab,
- > voreilige Schlüsse ziehen, fixe Ideen
- > Unaufmerksamkeit, „selektives Gehör“, usw.
- > Erfolgreiche Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter, indem sie die Termine für ihre Mitarbeitergespräche und –besprechungen als erste in ihrem Terminkalender fixieren, weil diese Termine für sie die wichtigsten sind
- > sich sehr viel Zeit für direkte Kommunikation mit den Mitarbeitern nehmen („Management by walking around“)
- > ihre Mitarbeiter zu Gewinnern machen, weil sie am Erfolg und nicht auf Fehlern aufbauen
- > Spaß und Freude an der Arbeit vermitteln, statt Appelle und „Drohungen“ (du musst) auszusprechen
- > ihren Mitarbeitern ständig Feedback geben

(Menschen leisten mehr, wenn sie eine Rückmeldung bekommen, vor allem, wenn diese positiv ist.)

„Bloßes Schweigen ist als Anerkennung bei weitem zu wenig!“ (Professor Erwin Ringel, Psychologe)

Der entscheidende Ansatzpunkt für die packende Menschenführung liegt im Gefühls- und Erlebensbereich, nicht im Verstandesbereich. Eine erfolgreiche Führungskraft benötigt „Beziehungsfähigkeiten“, um diese zu ihren Mitarbeitern aufbauen zu können. Um Menschen führen zu können, muss man Menschen mögen. Und wenn dies die Mitarbeiter spüren, in der täglichen Zusammenarbeit erleben, dadurch Vertrauen aufbauen, dann entsteht Motivation.

„Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine Person führen müssen.
Diese Person sind sie selbst.“
(Peter F. Drucker)

10. Entwickeln Sie Führungskräfte

Wie wird man zur Führungskraft? Durch ein besonders hohes Fachwissen auf einem bestimmten Gebiet? Durch Spezialisierung auf ein besonderes Sachthema? Weil man der beste Verkäufer ist?

All diese Fähigkeiten nützen für die Führungsaufgabe wenig. Auch wenn man sich noch mehr Wissen aneignet, noch härter und mehr arbeitet, die eigene Arbeitskapazität wird beschränkt bleiben. Diese Führungskräfte sind dann lediglich „Leitende Sachbearbeiter“, aber keine „Sachkundigen Leiter“.

Führungskräfte brauchen natürlich ein entsprechendes Sach- und Fachwissen für ihr Aufgabengebiet, aber sie müssen nicht Chefspezialist oder oberster Verkäufer sein. Dazu sind die Mitarbeiter da.

Führungskräfte beeinflussen durch ihre Tätigkeit viele andere Menschen und insbesondere die eigenen Mitarbeiter. In der Bank gibt es eine Reihe von Dingen, die sich der Organisierbarkeit schlechthin entziehen und die vielmehr aus der Eigendynamik der Selbstorganisation eines Unternehmens entstehen müssen. Viele für die Lebensfähigkeit eines Unternehmens entscheidenden Dinge sind nicht durch Rundschreiben oder Anweisungen herbeizuführen. In Ihren Denkweisen und Verhaltensweisen, ihren Gewohnheiten und Überzeugungen vermitteln Führungskräfte jene Impulse, die entweder Zustimmung auslösen oder Widerstände hervorrufen.

Tatsache ist, dass im Bankbereich dem Thema „Führen“ noch immer viel zu wenig Bedeutung beigemessen wird. Die Vorstellung über die Führungsarbeit und die tatsächliche Ausführung weist große Lücken auf. Dabei werden leistungsfähige und motivierte Führungskräfte der Engpass der Zukunft sein. Bestehende Führungskräfte sollten auch daran gemessen werden, wie viele weitere Führungskräfte sie für die Bank entwickeln.

Die Auswahl und Bestellung von Führungskräften erfolgt heute oft noch wenig professionell, sondern eher bedarfs- und aktualitätsbezogen. Viele neuen Führungskräfte erhalten keine oder nur eine mangelhafte Vorbereitung auf ihre Aufgabe, sondern werden einfach nur „ins kalte Wasser“ geworfen. Die meisten erleben dann sogar eher ein negatives oder mangelhaftes Führungsverhalten durch die eigenen Vorgesetzten. Weiterbildung und Erfahrungsaustausch werden ebenfalls nicht angeboten oder nicht genutzt. Ich habe Führungskräfte erlebt, die seit zwanzig Jahren keine Weiterbildungsmaßnahme zum Thema „Führen“ besucht haben.

All diese Ursachen verstärken dann die Angst, als Führungskraft zu versagen. Die Folge davon ist, dass abgeblockt, abgewehrt und verteidigt wird, statt zu führen. Investieren Sie daher Zeit und Geld in die Entwicklung von Führungskräften für die Bank. Welche Schritte sind dabei zu berücksichtigen:

- > Erheben Sie laufend das Potenzial an Führungskräften in der Bank:
 - Wer ist schon für Führungsaufgaben geeignet?
 - Wer ist nach einer entsprechenden Ausbildung und Vorbereitung möglicherweise geeignet?

- > Entwickeln Sie die künftigen Führungskräfte: -Welche Ausbildung ist notwendig?
(Mitarbeiterführung, Gruppendynamik, Kommunikationsregeln, Konfliktbewältigung, Arbeitstechnik und Zeitmanagement, Präsentationstechnik, Coaching, usw.)
 - Lernen Sie die künftigen Führungskräfte kennen, indem Sie diese kleine Projekte leiten, Konzepte erstellen und umsetzen, in anderen Aufgabengebieten arbeiten lassen.

- > Setzen Sie professionelle Methoden, wie Assessment-Center für die Auswahl ein.
- > Bieten Sie ein laufendes Fortbildungsprogramm für die bestehenden Führungskräfte an.
- > Fragen Sie Ihre bestehenden Führungskräfte, wer im Notfall sofort die eigene Position übernehmen könnte.
„Man kann Menschen nichts lehren. Man kann Ihnen nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“ (Galileo Galilei)

Fazit:

Das sind meine zehn Prognosen und Trends für den Bankvertrieb der Zukunft. Nichts Sensationelles, nichts Revolutionäres, nichts Neues. Alles Dinge, die Sie wissen und kennen. Wo liegt dann der Schlüssel für die Zukunft? Ganz einfach: In der konsequenten Anwendung und Umsetzung dieser zehn Kapitel.

„Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern auf die Zukunft vorbereitet zu sein.“ (Perikles)

Literaturverzeichnis:

BRANDES D. (1999): Konsequent einfach, 4.Auflage, Frankfurt/Main

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

MUTHERS H./HAAS H.: Ver-rückte Zeiten brauchen ver-rückte Banken,
in Schmoll A./Ronzal W., Neue Wege zum Kunden, Wiesbaden 2001, S. 19 – 40

SCHMOLL A./RONZAL W. (2001): Neue Wege zum Kunden, Wiesbaden, S. 327 – 349

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

RONZAL W.: Vom Bankbeamten zum Verkäufer, in Muthers H./Haas H., Die vitale Bank, Wiesbaden 1996,
S. 255 – 281

RONZAL W. (2002): Wie Sie Kunden zu Partnern machen, 5. Aufl. , Wien SCHMITZ C. (2001): Charismating – Einkauf
als Erlebnis, München TROUT J./RIVKIN S. (1999) : Die Macht des Einfachen, Wien/Frankfurt