



August 2011

## Der Lotse

Impulse für eine umsetzungsorientierte Unternehmensentwicklung

Herausgeber: Jörg Icker, ad fontes Consulting

### Kundenzufriedenheit und Verkaufserfolg – ein Oxymoron\*?

**\*Griech.:**  
Beschreibt eine  
Formulierung aus  
zwei sich  
(scheinbar)  
widersprechenden  
Begriffen, z.B.  
„bittersüß“



Eine aktuelle Studie der gewerkschaftsnahen Hans Böckler Stiftung hat sich mit der Vertriebssteuerung/-praxis in Banken auseinandergesetzt. Zentrale Botschaften sind:

- Zunehmender Vertriebsdruck bei gleichzeitig abnehmenden Freiheitsgraden („computergestützte Fließbandarbeit“)
- Kurzfristige Verkaufsziele überlagern andere Zielkategorien wie z.B. Kundenzufriedenheit
- Ziele werden „ohne jeden Anflug von partizipativer Öffnung“ von oben vorgegeben

Mit schöner Regelmäßigkeit kann man Testergebnisse lesen, die ein aus Banksicht eher unbefriedigendes Zeugnis von der Beratungsqualität liefern.

**Wirtschafts  
Woche**

Bankberater packen  
aus: „Ich habe Sie  
betrogen!“



Auch sind die Presseberichte im Zuge des Lehman-Debakels, von Testkäufen usw. noch gegenwärtig. Die starke Zunahme der Mehrfachbankverbindungen ist als Indiz für eine abnehmende Kundenloyalität zu sehen. Auch wenn man den Eindruck hat, dass eine

journalistische Strategie hinter der „Bankenschelte“ steckt, so ist der vorhandene Grad der Kundenorientierung doch zu hinterfragen.

Haben die Banken nichts gelernt? Kapitulieren sie vor dem Oxymoron und machen einfach „weiter so“?

### Beobachtungen



Es ist in der Tat nicht zu leugnen, dass sich in den letzten Jahren in Banken und Sparkassen eine notwendige und noch nicht abgeschlossene Ausrichtung auf den „holgeschäftsorientierten Vertrieb“ vollzogen hat. Aktuell kann man in Sparkassen sehen, wie verbandsseitig „enge Vertriebssteuerungsansätze“ forciert werden, die nah an den in der Böckler-Studie skizzierten Verfahrensweisen liegen.

Die Mehrheit der Banken steuert anhand einer langen Liste mit Produkteinzelzielen und verwendet Aktivitätencontrolling. Es liegt in der Natur der Sache, dass solche Kulturveränderungen nicht jedem Mitarbeiter gefallen, aber auch einen im Sinne der Entwicklung hilfreichen Kulturschock bedeuten können. Die Frage ist nur, wie sensibel damit umgegangen wird.



August 2011



Vielfach bestehen auf Gesamtbank-ebene Scorecards mit anderen Zielkategorien, die nicht genügend mit den Verkaufszielen verzahnt sind. Es wird viel in die Entwicklung der Mitarbeiter in verkaufsorientierten Rollenbildern investiert.

### Ein Teufelskreis

Dies alles mag temporär - abhängig vom jeweiligen Stand der Organisation - ein richtiger Zwischenschritt sein, längerfristig ist es zu kurz gesprungen. Es besteht die Gefahr, in einen Teufelskreis zu geraten.



### Auflösung des „Oxymorons“

Wie kann es nun gelingen, den Erfolg der Bank bei gleichzeitiger langfristiger Kundenbindung/ -zufriedenheit zu erhöhen?

Aus Regionalbankensicht sicher nicht, in dem man stereotyp in einen Preiswettbewerb einsteigt, den man kaum gewinnen kann oder zu einer „Drückerkolonne“ mutiert. Auch steht die Frage im Raum, inwieweit

zentrale Konzepte diesen Teufelskreis ernst genug nehmen und somit sklavisch umgesetzt werden sollten. Ein Blick auf andere erfolgreiche (Bank)Vertriebssysteme hilft weiter. Die Lösungsskizze:



1. Wertschätzende Vertriebsphilosophie: Vertrieb beginnt im Kopf mit der richtigen Geisteshaltung
2. Durchgängiges ausgewogenes Steuerungssystem (Unternehmertum fördern, wenige und die richtigen Ziele, Konsequenz)
3. Verzahnung mit einem auf den längerfristigen Erfolg ausgerichteten einfachen Anreizsystem
4. Gewährung von Freiräumen zur Entfaltung von Unternehmertum *in definierten Grenzen (!)*
5. Schaffung einer Laborsituation, um die Delegation „zu üben“ und die Erfolge einschätzen zu können
6. Förderung des Lernens und „Arbeit am Umgang mit Finanzchecks/ -plänen“
7. Entwicklung unternehmerischer Kompetenzen neben den Verkaufs-/ Servicefähigkeiten
8. Qualitätsstrategie ernsthaft leben
9. Entwicklung einer „Fehlerkultur“
10. Andere Art der Kommunikation/ Motivation, Förderung des „Spaßfaktors“ und intelligenter Wettbewerbe



**Fazit:** Es geht um deutlich mehr als die Erhöhung des Schulungsbudgets.

Dem Top-Management wird einiges abverlangt. Die Belohnung: Ausbau der Marktposition, Differenzierung vom Wettbewerb und Erreichung der nächsten Entwicklungsstufe.