

ADG AKTUELL

November 2010

Vertriebsbank – richtig analysieren, planen und steuern

Der Weg zur Vertriebsbank

Das Wort, das für viele die Zukunft symbolisiert, heißt „Vertriebsbank“. Für zahlreiche Bankvorstände gibt es dazu keine strategische Alternative. Eine Vertriebsbank benötigt entsprechende Strukturen, Prozesse und vor allem verkaufsorientierte Mitarbeiter. Dies sind Mitarbeiter, die sich vor allem durch aktives Verkaufsverhalten und ausgesprochen kundenorientierte Beratung auszeichnen. Sicherlich werden jetzt einige sagen. Das wollen wir nicht erreichen, das zeichnet uns jetzt schon aus! Und sicherlich haben sie damit zum Teil recht.

Fast in jeder Bank gibt es Mitarbeiter, die dem Rollenmodell einer Vertriebsbankmitarbeiters entsprechen. Doch einer oder einige wenige Mitarbeiter, die dieses Verhalten zeigen, reichen nicht aus. (Zu) viele Mitarbeiter pflegen gegenüber ihren Kunden immer noch ein eher abwartendes Bringgeschäfts- und kein aktives Holgeschäftsverhalten. Auch Führungskräfte steuern ihre Mitarbeiter häufig noch zu passiv, als mit Freude eine Vertriebsstruktur zu etablieren und diese aktiv zu leiten.

Die angeführten Punkte deuten es an: Die wichtigsten Handlungsfelder hin zur Vertriebsbank sind neben der konsequenten Umsetzung vorhandener Konzepte vor allem die nachhaltige Implementierung einer aktiven Vertriebskultur. Und dies bedarf des wichtigsten Elements einer Vertriebsbank, der wertebasierten Vertriebssteuerung. Eine erfolgreiche Vertriebsbank zeichnet sich eben nicht durch einige wenige so denkende und handelnde Mitarbeiter aus. In einer erfolgreichen Vertriebsbank arbeiten und leben die Mehrzahl aller Mitarbeiter eine vertriebsorientierte Kultur.

Leider schafft man eine solche vertriebsorientierte Kultur nicht, indem man die Begriffe Vertrieb und aktiven Verkauf ins Unternehmensleitbild aufnimmt. Damit hat man zwar ein Zeichen gesetzt, Verhalten ändert es jedoch nicht. Dies ändert man nur, wenn man den (kulturellen) Kern der Bank verändert, hin zu einer Vertriebsbank mit Mitarbeitern die aktives, kundenorientiertes Verkaufsverhalten leben und atmen.

Denn Verkaufen und Vertrieb haben vor allem etwas mit Werten und Einstellungen zu tun. Diese müssen nicht nur gezeigt und verkündet werden, sie müssen gelebt und vor allem auch vorgelebt werden. Sie müssen analysiert, umweltbezogen geplant und unternehmensindividuell gesteuert werden. Das ist bei einem solchen von vielen als „butterweich“ bezeichnetem Thema nicht einfach. Aber gerade hier spielen harte Fakten (Analyse), strategiekonformes, abgestimmtes Vorgehen (Planung) und durch Kennzahlen und flankierende Maßnahmen gestützte nachhaltige Förderung (Steuerung) eine wesentliche Rolle.

Was heißt dieser letzte Satz konkret?

Analyse

Die eigene Bank zu einer erfolgreichen Vertriebsbank umzugestalten ist eine umfassende Veränderung, denn nicht nur Strukturen und Prozesse müssen sich ändern, sondern auch eingefahrene und in der Vergangenheit als erfolgreich erwiesene Verhaltensweisen.

Grundvoraussetzung für das Gelingen dieses Veränderungsprozesses ist das Ausmaß, in-wieweit die Mitarbeiter die Veränderung als solche auch wirklich (!) akzeptieren. Nur dann sind sie auch bereit, Verhaltens- und Einstellungsänderungen anzunehmen, die für eine erfolgreiche Etablierung des Vertriebsbankkonzepts notwendig sind.

Akzeptiert wird ein Veränderungsvorhaben, wenn die Mitarbeiter dessen Notwendigkeit einsehen und das Vertrauen in die Führungsspitze haben, dass die angestrebte Veränderung auch erfolgreich angegangen wird. Wie wichtig dieses Vertrauen in die Kompetenz anderer Organisationsmitglieder ist, stellte kürzlich erst die Cap Gemini-Studie „Change Management 2010“ heraus, in der es heißt: Fehlt dieses Vertrauen, ist „... das Durchsetzen von Richtungsentscheidungen nicht möglich. Ein derartiges „Vertrauen können“ (zum Veränderer) und „Vertrauenwollen“ (der Veränderten) findet in vielen Unternehmen keine Basis mehr.“

Gut ist: Beide für den Erfolg einer angestrebten Veränderung so wichtigen Aspekte – die Veränderungsnotwendigkeit und die Veränderungsbereitschaft – sind eindeutig messbar. Die Ausprägungen dieser beiden Kennzahlen (siehe eine beispielhafte Portfoliodarstellung in nachstehender Abb.) bestimmen dann das weitere Vorgehen.

Flankiert werden können diese Erhebungen durch weitere Untersuchungen, die die bestehende und angestrebte Kultur mit ihren Werteausprägungen dokumentieren. Die Analyse-phase sollte also geprägt sein von harten Fakten.

Planung

Das Wissen um die Einsicht der Mitarbeiter und Führungskräfte in die Veränderungsnotwendigkeit sowie ihr Vertrauen in die vorhandene Veränderungskompetenz ist entscheidend, um eine Vorstellung zu bekommen, wie die Belegschaft auf eine Veränderung reagieren wird. Dies ist die Basis, auf der die Planung nicht nur der harten (fachlichen, strukturellen und prozessualen) sondern auch der weichen (sozialen) Faktoren basieren muss. Die gute fachliche Konzeption sowie die Steuerung sozialer Dynamiken der angestrebten Veränderung sind essenzieller Bestandteil des Veränderungsmanagements. Man darf das eine nicht vom anderen trennen, wie

es bisher leider zu häufig getan wird.

Soziale Dynamiken sind Prozesse, die sich entweder interpersonell zwischen Menschen und Gruppen in einem Unternehmen abspielen oder intrapersonell die Befindlichkeiten einer Person beeinflussen. Soziale Dynamiken prägen maßgeblich das Kommunikations- und Beziehungsmuster einer Organisation und damit natürlich auch die Akzeptanz oder den Widerstand gegenüber Veränderungen. Sie sind entscheidend dafür, ob eine grundsätzliche Neuausrichtung, wie die Umsetzung eines Vertriebsbankkonzeptes, erfolgreich sein wird oder nicht.

Leider wird gerade dieser Teil des Veränderungsmanagements häufig mit abwertenden Kommentaren – auch und gerade aus dem Management – zusätzlich belastet. „Das ist doch alles nur Psycho-Kram“, hört man oft stellvertretend für die klare Favorisierung der rein fachlichen Seite einer Veränderung hin zu einer Vertriebsbank. Häufig wird auch ein Mittelweg zu beschreiten versucht. Die fachliche Konzeption einer Vertriebsbank wird durch einzelne, gut gemeinte „Psycho“-Aktionen (Vorstandsfrühstück, „offene Türen“, „Team-Camps“, „Preisverleihungen“) flankiert. Jede dieser „kleinen Aktionen“ kann eine besondere und wirklich gute Wirkung auf die Mitarbeiter haben. Ist sie jedoch nicht in eine gerade auch die sozialen Dynamiken berücksichtigende Gesamtplanung eingepasst, wird die Wirkung recht schnell wieder verpuffen.

Werden grundsätzliche Veränderung rein fachlich oder die sozialen Dynamiken nur halbherzig berücksichtigend angegangen, wird die Veränderung mit großer Wahrscheinlichkeit scheitern, oder zumindest nicht die „gewünschte PS auf die Straße“ bringen. Dieses unmoderne oder halbherzige Vorgehen ist Grund dafür, dass viele strategischen Veränderungen scheitern. 60 Prozent Misserfolgsquote ist ein klarer Beleg.

Wie der Plan (das Drehbuch) einer auch die sozialen Dynamiken berücksichtigenden Vorgehensweise aussehen kann, soll durch nachfolgende Abbildung angedeutet werden.

Dieses Drehbuch hilft nicht nur, die fachlichen Aspekte in einer sinnvollen Chronologie darzustellen, sondern sie auch mit den sozialen Aspekten zu kombinieren. Dadurch werden die bei Veränderungen immer auftretenden Widerstände und Irritationen in der Belegschaft von vornherein abgemildert und das angestrebte Vorhaben schneller und erfolgreicher umgesetzt.

Steuerung

Nach der Analyse und Festlegung der in Zukunft relevanten Werte sowie dem Entwerfen eines Umsetzungsdrehbuches, heißt es nun, die Veränderungen auch nachhaltig im Unternehmen zu verankern. Denn ein gut durchdachtes, sowohl die fachliche als auch die soziale Komponente berücksichtigendes Veränderungsdrehbuch ist eine durchdachte Absichtserklärung, doch können ihre Komponenten die strategischen Veränderungen noch nicht nachhaltig verankern.

Alte Muster werden nicht so schnell über Bord geworfen. Sie haben sich nach und nach entwickelt, wurden weitergegeben - durch die „Alten“ an die „Neuen“, von Bankgeneration zu Bankgeneration. Diese Muster müssen nicht nur identifiziert und auf ihren Nutzen hin geprüft werden. Mitunter ist es wichtig und notwendig einige (Verhaltens-)muster bewusst zu durchbrechen, um den Weg für die Etablierung einer angestrebten Vertriebskultur zu ebnen. Eine nachhaltige Verankerung bedarf somit eines konsequenten Umsetzungssystems, das aus einer Vielzahl von idealerweise bereits etablierter Instrumente besteht.

Eine Liste aller geeigneten Instrumente und Maßnahmen (u.a. wertekonforme Anforderungsprofile, Synchronisation der Führungskräfte im Hinblick auf Rollenklarheit und Führungsstil (FK-Entwicklung), Führungsfeedback als Lernschleife für Führungskräfte, Mitarbeiterjahresgespräche, MABs, Cultural Scorecard etc.) anzuführen wäre weder möglich noch sinnvoll, da ihre Qualität immer von der unternehmensindividuellen Situation und den angestrebten Zielen abhängt. Anderes ist entscheidend - vor allem drei Voraussetzungen:

Ausdauer: Es gibt keinen Knopf, kein Kurzprogramm, mit dem eine gewünschte, strategie-konforme Unternehmenskultur von jetzt auf gleich installiert werden kann. Wer sich auf die Reise begibt, sollte sich und den Mitreisenden klar machen, dass es sich nicht um einen kurzen Ausflug, sondern um eine Fernreise handelt.

Echte Dialogbereitschaft: Die Bedeutung der Werte, Einstellungen sowie Verhaltensweisen und ihr Zusammenhang mit der Strategie müssen immer und immer wieder zum Gegenstand echter Dialoge im Unternehmen werden.

Mut: Ob es das Management eines Unternehmens mit der Umsetzung der strategischen und möglicherweise auch kulturellen Veränderung wirklich ernst meint, merken die Mitarbeiter spätestens an der ersten kniffligen Entscheidung. Macht ein Mitarbeiter z.B. einen Karriereschritt, weil seine Zielerreichung exzellent ist und obwohl er gegen die Werte des Unternehmens verstößt, dann wird in der öffentlichen Wahrnehmung die Glaubwürdigkeit des Kulturprozesses leiden. Es gilt nicht nur bezogen auf die Ziele, sondern – wichtiger noch – auch bezogen auf die angestrebten Werte, konsequente Entscheidungen zu treffen und sich vor allem gegen bisherige Routinen durchzusetzen.

Konkrete Praxisbeispiele zu den angeführten Voraussetzung sowie zum exemplarischen Instrumenteneinsatz finden Sie im Artikel „Wird Ihre Unternehmensstrategie gelebt?“ im ADG-Newsletter 9/2010.

Fazit

Wer die Veränderung der eigenen Bank hin zu einer ertragreichen Vertriebsbank erfolgreich umsetzen will, muss sich von den Standardlösungen aus der Schublade verabschieden. Denn kein Projekt kann wie ein anderes gesteuert werden. Jede Veränderung bedarf nicht nur eines situationsspezifisch abgestimmten fachlichen Konzepts, sondern auch eines Vorgehens, das das jeweilige soziale Gefüge, die gelebten Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen berücksichtigt.

Die erfolgreiche Umsetzung von Vorhaben und Veränderungen hängt maßgeblich vom Mitziehen der Mitarbeiter ab. Diese Aussage trifft umso mehr zu, je umfassender das geplante Vorhaben ist. Völlig falsch erweist sich die häufig geübte Praxis, Veränderungen zu beschließen und darauf zu hoffen, dass die Mitarbeiter schon irgendwie mitziehen werden. Erfolgreiche Veränderungen berücksichtigen nicht nur die fachlichen, sondern immer auch die sozial-dynamischen Komponenten. Beide müssen gemeinsam analysiert, geplant und gesteuert werden.

Die Autoren

Ralf Mielke ist managing partner der Goldpark GmbH

Prof. Dr. Christian Bleis ist Leiter Forschung & Entwicklung der Goldpark GmbH

Die ADG unterstützt Sie mit den folgenden Veranstaltungen:

Vorstandskompetenz strategisches Management, Führung und Unternehmensentwicklung

Start: 09. Mai 2011 (SRB211-040/041)

Ganzheitliche Beratung - vom Lippenbekenntnis zur gelebten Kultur

17.02. und 18.02.2011 (SB211-214)

Bachelor Vertriebs- und Marketingmanagement

Start: 18.04.2011 (SB111-572)

Vertriebskompetenz für Vorstände und Führungskräfte

Start: 28. März 2011 (SRB211-021)

Ihre Ansprechpartnerin:



Bettina Trautmann

Dipl.-Kauffrau / Dipl.-Volkswirtin

Ihre Ansprechpartnerin für:

Strategie, Zukunftsmanagement und Unternehmensentwicklung

Telefon: (0 26 02) 14-2 79

Telefax: (0 26 02) 14 95-2 79

E-Mail: bettina_trautmann@adgonline.de

[Zum Anfang](#) | [Zurück zur Übersicht](#) | [Druckansicht](#)

[Impressum](#)

Ihr Erfolg ist unsere Motivation.