

Beate Blieninger, Arnd Heidemüller

# Zukunftsorientierter Vertrieb mit neu gestalteter Hauptstelle

**Bauliche und strukturelle Veränderungen in Geldinstituten werden mitunter auch von durchgreifenden Personalmaßnahmen begleitet. Am Beispiel der Sparkasse Mittleres Erzgebirge wird im folgenden Beitrag beleuchtet, welche Konsequenzen die Umstellung auf ein FDL-Konzept für beteiligte Mitarbeiter hat. Wichtig sind dabei gut harmonisierende „Team-Player“, die fit sind in modernsten Verkaufstechniken, und über das notwendige Fingerspitzengefühl im Umgang mit Kunden verfügen.**

Um das Konzept Finanzdienstleistungsfiliale (FDL) in die Praxis umzusetzen, müssen viele Sparkassen in der Regel ihre Vertriebsstrategie radikal verändern. Ein Umbau von Filialen und Hauptstellen mit immer mehr Automaten, Abbau von „Schalterbarrieren“, Sachbearbeitungsschreibtischen in der Kundenhalle und Kassenplätzen ist modern und vor allem unter Kostengesichtspunkten unerlässlich.

Umbau und organisatorische Veränderungen, etwa im Backoffice oder der zentralen Nachbearbeitung, werden oft intensiv, auch kostenintensiv vorbereitet und geplant. Sie sind die für alle sichtbaren Veränderungen. Der tatsächliche Erfolg einer neuen Strategie hängt aber im Wesentlichen davon ab, wie gut die Mitarbeiter die neuen Räume auch mit einer neuen Einstellung und einem neuem Verhalten verbinden.

Die Sparkasse Mittleres Erzgebirge hat deshalb parallel zur Neugestaltung der Hauptstelle wichtige Schritte für einen zukunftsorientierten Vertrieb eingeleitet, um „keinen alten Wein in neuen Schläuchen“ zu präsentieren. Da Mitarbeiter optimal vorbereitet wurden, stellten sich die erhofften Erfolge (höhere SB-Quote, aktiver Verkauf bestimmter Produkte, höhere Zufriedenheit der Kunden etc.) bereits innerhalb des ersten halben Jahres ein. Um dies zu erreichen, waren einige wichtige Stationen der Vorbereitung entscheidend.

## ➤ Auswahl der Mitarbeiter

Extrem wichtig für den späteren Erfolg von Veränderungen im Vertrieb, die durch Bau-

maßnahmen ausgelöst werden, ist die richtige Mitarbeiterauswahl. Kriterium darf dabei nach Ansicht der Autoren nicht die räumliche Nähe oder bisherige Tätigkeit in der Geschäftsstelle sein. Wichtig sind spezielle Eigenschaften, wie leicht auf Kunden zugehen zu können, in der eigenen Arbeitsorganisation flexibel zu sein, Selbstsicherheit und Freundlichkeit auszustrahlen durch den Ausdruck der Körpersprache sowie äußeres Erscheinungsbild und Sprachgewandtheit.

Nur wer auch an einem teamorientierten Arbeiten Freude hat, sich gut auf andere einstellen kann und dabei selbst aktiv den Erfolg sucht, wird den Anforderungen, die aus dem FDL-Konzept resultieren, gewachsen sein. Unabdingbar ist die Fähigkeit, nicht nur Dinge „abzuarbeiten“, die der Kunde fordert, sondern gezielt und aktiv auf ihn zuzugehen, um Wünsche zu wecken. Mitarbeiter, die diese Einstellungen nicht mitbringen, können schlimmstenfalls den Erfolg der Filiale blockieren, demotiviert arbeiten und sich ständig unter Druck fühlen.

Die Sparkasse Mittleres Erzgebirge hat deshalb bewusst an diesem Punkt angesetzt und begonnen, Zeichen für die Zukunft zu setzen, auch wenn dabei gewisse Personalentscheidungen schwer gefallen sind. Manch einem Mitarbeiter wurde aber gerade erst durch das Auswahlverfahren bewusst, wie wichtig Veränderungen sind.

## ➤ Teambildung

Der Erfolg einer FDL-Filiale hängt heute besonders stark davon ab, wie gut die Gruppe als Team harmonisiert und zusammenarbeitet. Nur durch ein optimales Zusammenspiel sind die besonderen Anforderungen des Arbeitens, etwa ohne eigenen Arbeitsplatz, leistbar. Aus diesem Grund wurde, nachdem die Auswahl getroffen war, auch mit der gesamten Gruppe ein Teambildungstraining durchgeführt. Wichtige Ziele waren dabei,

- ▣ Vertrauen anhand der gemeinsamen Stärken untereinander aufzubauen,
- ▣ Offenheit, Toleranz und Akzeptanz aller Teammitglieder zu erreichen,
- ▣ das Team auf eine gemeinsame Zukunft einzuschwören,
- ▣ ein Gruppenziel zu entwickeln,
- ▣ konkrete Maßnahmen und Vereinbarungen für die Praxis zu treffen.

### Beate Blieninger

ist geschäftsführende Gesellschafterin und Verhaltenstrainerin der Blieninger-Team GmbH in Dortmund.

### Arnd Heidemüller

ist Abteilungsleiter Vertriebsplanung und -steuerung der Sparkasse Mittleres Erzgebirge in Marienberg.



Die neu gestaltete Hauptstelle Marienberg der Sparkasse Mittleres Erzgebirge am Eröffnungstag.

Diese Vereinbarungen und Perspektiven waren eine wichtige Grundlage, um auch in schwierigen Situationen im Team die Kommunikation effektiv und erfolgsorientiert gestalten zu können. Gerade in den ersten Monaten, wenn Kunden mit räumlichen und sonstigen Veränderungen nur schwer zurechtkommen und auch die Mitarbeiter selbst noch mit den neuen Anforderungen kämpfen, ist die gegenseitige wertschätzende Unterstützung im Team die wichtigste Stütze.

### Verkäufliches Training

Die FDL-Philosophie verlangt von den Mitarbeitern eine verkaufsorientierte Servicebereitschaft. Die durch Automation entstehenden Freiräume sollen durch wesentlich intensivere verkäuferische Aktivitäten genutzt werden. Darin kommt der Wandel vom Bring- zum Holgeschäft deutlich zum Ausdruck.

Für die Sparkasse Mittleres Erzgebirge war gerade dieser Aspekt in der Vorbereitung der Mitarbeiter besonders wichtig. So sieht das Institut gerade in diesem Wandel die große Chance, den veränderten Marktverhältnissen gerecht zu werden und weiterhin Marktführer in der Region zu bleiben. Eine auf diese Thematik genau abgestimmte Verkaufsschulung durch externe Berater versetzte das neue Team besser in die Lage, sich auf veränderte Anforderungen bereits in der Vorbereitungsphase einzustimmen. Für den Erfolg war es besonders wichtig, das Training in mehreren Stufen durchzuführen.

Durch ein zweitägiges Intensivtraining wurde zunächst die verkäuferische Einstellung optimiert und die verkaufsorientierte Blienger-Wichtl-Sprachen-(B.W.S.)-Methode eingeübt. Rund zwei Wochen vor der Eröffnung fand dann in der neuen Hauptstelle mit dem

gesamten Team ein erstes Training am Arbeitsplatz statt. Der Schwerpunkt wurde dabei sowohl auf das ablauforganisatorische Zusammenspiel als auch auf praktisches Verhaltenstraining gelegt. Im Mittelpunkt standen dabei Fragen wie:

- ☐ Welche Aufteilung im Raum ermöglicht eine positive kundenorientierte Ansprache?
- ☐ Wie funktioniert das gewünschte rollierende System im Team?
- ☐ Wie kann der „Floormanager“ wirklich steuernd Team und Kunden managen?
- ☐ Wie erfolgt eine reibungslose Koordination bezüglich der Kundenansprache und der Gerechtigkeit in der Bedienung (Wer war zuerst dran)?
- ☐ Wann erfolgt welche Ansprache von Kunden?
- ☐ Was kann jeder dazu beitragen, dass sich keine unnötigen „Schlangen“ bilden?
- ☐ Welche Regelung für Pausen und „Hintergrundarbeiten“ sind sinnvoll?

- ☐ Wie kann man kritische Kunden für die neugestaltete Hauptstelle begeistern?
- ☐ Wie kann durch ein überzeugendes Auftreten eventuellen Reklamationen bereits im Vorfeld „der Wind aus den Segeln“ genommen werden?
- ☐ Wie können möglichst viele Kunden für die neuen Geräte begeistert werden?

Diese und weitere Fragen konnten während des „Ortstermins“ nicht nur beantwortet, sondern mögliche Lösungen auch direkt realistisch eingeübt werden. Für viele Mitarbeiter war es ein faszinierendes „Aha-Erlebnis“, wie sich etwa durch falsche Raumaufteilung Unmut bei Kunden, Hektik bei Floormanagern, Unsicherheit bei Mitarbeitern und eine extreme „Schlangenbildung“ entwickeln kann. Beim nächsten Durchgang, bei dem die Raumaufteilung schon optimiert worden war, stellte sich sofort der Erfolg ein. Zudem war die Atmosphäre für alle Beteiligten gleich spürbar entspannter.

### Guter erster Eindruck

Nach Auffassung der Sparkasse hat gerade diese sehr praxisorientierte Vorbereitung allen Mitarbeitern sehr viel Sicherheit gegeben und sich vor allem in den ersten hektischen Tagen nach der Eröffnung als goldrichtig erwiesen. Die von vielen befürchteten Reklamationen wo sie denn jetzt hin müssen, wurde somit ab dem ersten Tag positiv aufgefangen. Das Team strahlte dank der intensiven Vorbereitung (Auswahl, Teambildung, verkäuferisches Training und erstes Praxistraining etc.) eine große Sicherheit, Freude und Überzeugung aus, sodass die Skepsis der Kunden schnell in Neugier und Mut zu Neuem umschlug.

Die Sparkasse Mittleres Erzgebirge geht nun mit Zuversicht und noch mehr Schwung an die weitere Umstrukturierung des Vertriebs für das Gesamthaus. Sicher werden dabei auch noch viele Klippen zu überwinden sein. Aber der bisherige Erfolg motiviert alle Mitarbeiter zu diesem Schritt. ■

## Praxisorientierte Qualifizierung zum zukunftsorientierten Vertrieb

Zeitraum	Maßnahme
etwa 8 Wochen vor Eröffnung	Auswahl der Mitarbeiter / Teambildung – Workshop
4 bis 5 Wochen vor Eröffnung	Verkäufliches FDL-Intensivtraining
1 Woche vor Eröffnung	Praxistraining vor Ort
3 Wochen nach Eröffnung	Praxistraining und Supervision Schwerpunkt Automatenutzung
3 Monate nach Eröffnung	Praxistraining Schwerpunkt aktiv Verkaufen
6 Monate nach Eröffnung	Teamtraining – optimieren des Teamverhaltens
1 x jährl.	Supervision und Praxistraining aktiv verkaufen

Abb. 1