

Mut zur Veränderung

Der Erfolg von Finanzdienstleistungsfilialen hängt entschieden davon ab, ob die Mitarbeiter die neu gestalteten Räumen auch mit Leben füllen können.

BEATE BLIENINGER / ARND HEIDEMÜLLER

Nicht nur aus Kostengründen beschließen viele Banken und Sparkassen ihre Geschäftsstellen neu zu gestalten. Selbstbedienungsgaräte erleichtern den Zahlungsverkehr und entlasten die Berater. An die Stelle von Kassenschaltern und Sachbearbeitungsschreibtischen treten Beratungsplätze. Die neue Vertriebsstrategie stellt damit den Kunden in den Mittelpunkt. Ihr Erfolg hängt jedoch in erster Linie von den Mitarbeitern ab. Denn nur mit einer positiven Einstellung und kompetentem Verhalten werden diese aus der traditionellen Geschäftsstelle eine moderne Finanzdienstleistungsfiliale (FDL-Filiale) machen.

Die Sparkasse Mittleres Erzgebirge hat es mit ihrer neu gestalteten Hauptstelle geschafft, den entscheidenden Schritt in Richtung zukunftsorientierter Vertrieb zu gehen. Dank der bewussten Vorbereitung aller Mitarbeiter stellten sich die erhofften Erfolge

bereits innerhalb des ersten halben Jahres ein. Das strategische Ziel des Umbaus bestand in einer Steigerung der SB-Quote, des aktiven Verkaufs bestimmter Produkte und der Kundenzufriedenheit. Entscheidend für den Erfolg war vor allem die Vorbereitung.

Personalauswahl

Wichtig ist die Mitarbeiter-Auswahl. Kriterium darf dabei weder die räumliche Nähe, noch die bisherige Tätigkeit in der Geschäftsstelle sein. Gefragt sind spezielle Eigenschaften wie:

- motiviert auf Kunden zugehen,
- Flexibilität bei der eigenen Arbeitsorganisation,
- Selbstsicherheit und Freundlichkeit ausstrahlende Körpersprache,
- gepflegtes Erscheinungsbild und
- Sprachgewandtheit.

Nur wer an Teamarbeit Freude hat, sich gut auf andere einstellen kann und dabei den Erfolg sucht, wird den

Anforderungen gewachsen sein. Er muss die Fähigkeit haben, Kunden gezielt und aktiv anzusprechen. Mitarbeiter, die diese Einstellung nicht mitbringen, arbeiten demotiviert und blockieren den Erfolg der Filiale. Die Kreissparkasse hat bewusst bereits bei der Personalentscheidung begonnen, Zeichen für die Zukunft zu setzen. Das Auswahlverfahren zeigte den Mitarbeitern, wie ernst es mit den Veränderungen wird.

Teambildung

Der Erfolg der FDL-Filiale hängt stark davon ab, wie gut die Gruppe als Team zusammenarbeitet. Nur mit einem hervorragenden Zusammenspiel sind die besonderen Anforderungen des Arbeitens ohne eigenen Arbeitsplatz zu leisten. Aus diesem Grund wurde gleich nach der Personalauswahl mit einem Teambuildingtraining begonnen. Die wichtigsten Ziele waren:

- gemeinsame Stärken finden,
- untereinander Vertrauen aufbauen,
- Offenheit, Toleranz und Akzeptanz aller Teammitglieder erreichen,
- Zusammenhalt stärken,
- Gruppenziel entwickeln sowie
- konkrete Maßnahmen und Vereinbarungen für die Praxis treffen.

Das Training bildete den Grundstock, um die Kommunikation innerhalb des Teams auch in schwierigen Situationen effektiv und erfolgswirksam gestalten zu können.

Verkaufstraining

Die neue Philosophie des FDL erfordert von den Mitarbeitern eine wesentlich verkaufsorientiertere Servicebereitschaft als bisher. Denn der Wandel vom Bring- zum Holgeschäft bedingt eine intensivere Ansprache der Kunden. Für die Sparkasse war bei der Vorbereitung ihres Beraterteams gerade dieser Aspekt von Bedeutung. Beinhaltet er doch die Chance, den geänderten Marktverhältnissen gerecht zu werden und Marktführer zu bleiben.

Eine Verkaufsschulung des Blieninger-Teams ermöglichte es den Mitarbeitern, sich auf die veränderten Anforderungen von Anfang an gut einzustellen. Sie erfolgte in mehreren



FDL-Filiale:
Die neu gestaltete
Hauptstelle Marienberg
der Kreissparkasse
Mittleres Erzgebirge
am Eröffnungstag.

FOTO: KREISSPARKASSE MARIENBERG

Stufen. Ein zweitägiges Intensivtraining vermittelte die Grundlagen einer speziellen Verkaufsmethode und optimierte die verkäuferische Einstellung. Etwa zwei Wochen vor der Eröffnung fand die erste Schulung am Arbeitsplatz statt. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem ablauforganisatorischen Zusammenspiel sowie auf praktischem Verhaltenstraining. während des Ortstermines wurden folgende Fragen beantwortet und praktisch geübt:

- Welche Aufteilung im Raum ermöglicht eine positive kundenorientierte Ansprache?
- Wie funktioniert das routierende System im Team?
- Wie kann der Floormanager wirklich steuernd Team und Kunden managen?
- Wann erfolgt welche Ansprache von Kunden?
- Was kann jeder dazu beitragen, dass sich nicht unnötig Schlangen bilden?

■ Welche Regelung für Pausen und Hintergrundarbeiten sind sinnvoll?

■ Wie lassen sich kritische Kunden für die neu gestaltete Hauptstelle begeistern?

■ Wie kann eventuellen Reklamationen durch ein überzeugtes Auftreten bereits im Vorfeld vorgebeugt werden?

■ Wie sind möglichst viele Kunden für die neuen Geräte zu begeistern?

Die Mitarbeiter waren erstaunt, festzustellen, dass sich allein durch eine falsche Raumaufteilung Unmut bei den Kunden, Hektik beim Floormanager, Unsicherheit bei den Mitarbeitern und eine extreme Schlangenbildung entwickeln konnten. Im Gegenzug breitete sich nach Optimierung der Raumgliederung sofort eine angenehme Atmosphäre aus.

„Gerade die sehr praxisorientierte Vorbereitung gab allen Mitarbeitern eine stabile Sicherheit, die sich vor allem in den ersten hektischen Tagen

nach der Eröffnung als goldwert erwies“, betont XXXX Benker, Vorstandsmitglied der Sparkasse Mittleres Erzgebirge. Die von vielen befürchtete Flut der Reklamationen blieb aus. Schon ab dem ersten Tag wurde die anfängliche Unsicherheit der Kunden positiv aufgefangen. Denn das Team strahlte dank der intensiven Vorbereitung so viel Sicherheit, Freude und Überzeugung aus, dass die Skepsis der Kunden schnell in Neugier und Mut zur Veränderung umschlug.

Aus diesen Erfahrungen heraus geht die Sparkasse Mittleres Erzgebirge nun mit Zuversicht an die weitere Umstrukturierung des Vertriebs für das Gesamthaus. ■

Beate Blieninger ist Geschäftsführerin und Verhaltenstrainerin der Blieninger-Team GmbH in XXX

Arnd Heidemüller gehört zum Vorstandstab in der Sparkasse Mittleres Erzgebirge.