

Erfolgsstrategie 2020: Die Beratung stärken

Sparkassen und VR-Banken tun oft nicht zu wenig für ihren Erfolg, sondern zu viel, sagt der Change Manager. Das gilt auch für ihre Berater, weiß der Organisator. Den Vertrieb stärken heißt: Mehr effektive Vertriebszeit, Investition in Top-Kunden, Akquise und mediale Beratung.

Steigern Sie die Beratungszeit und damit die Routine Ihrer Berater

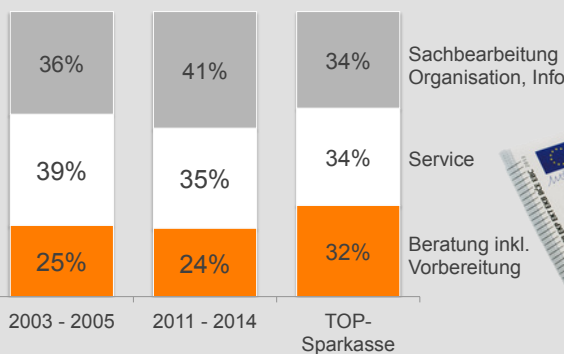
Die Diskussion ist uralte, aber so aktuell wie seit langem nicht: Ein Privatkundenberater verbringt nur 35 – 40% seiner Arbeitszeit in Kundengesprächen. Das ist nicht akzeptabel. Es bleibt eine kontinuierliche Herausforderung, für sauberes Job Design und hohe Effektivität der Mitarbeiter zu sorgen. Die Diskussion ist alt, aber Strategie und Lösungen sind teilweise neu:

- **Mitarbeiterleistung durch Routine.** „Hört auf, mich mit Prozessoptimierung zu nerven. Unsere Erträge und Kosten laufen auf zwei Beinen durch die Sparkasse!“ Gut hörbar vorgetragen hat dieses Argument eines Vorstands die Projektarbeit auf die richtige Spur gebracht. Wichtiger als die Optimierung von Prozessen ist ein Job Design, das die **Leistung der Mitarbeiter** fördert. Der Schlüssel dazu heißt Routine. Professionalität ist eine

Folge von Profitum. **Wer Beratungsprofil sein will, kann nicht zwei Drittel seiner Arbeitszeit mit anderen Dingen verbringen.** 60% effektive Beratungszeit sind angesagt, besser noch 70%. Damit steigt nach ein paar Monaten auch ohne weitere Maßnahmen die Abschlussquote um 15% und die Qualität um 30 – 40%. Es geht um die praktische Effektivität Ihrer Berater, nicht um die theoretische Effizienz von Prozessen.

- **Beratungszeit ist mehr wert.** Dieser Unterschied von Effektivität und Effizienz wird klar, wenn die Beratungszeit mit ihrem Ertragswert unterlegt wird. Auch unter Berücksichtigung des abnehmenden Grenznutzens ist eine zusätzliche Stunde Beratung 5- bis 6-mal so viel wert wie eine eingesparte Stunde Bearbeitungszeit. Es ist viel wirtschaftlicher, die Beratung zu stärken, als Sachbearbeiter einzusparen und die Aufgaben wieder dem Vertrieb zu geben.

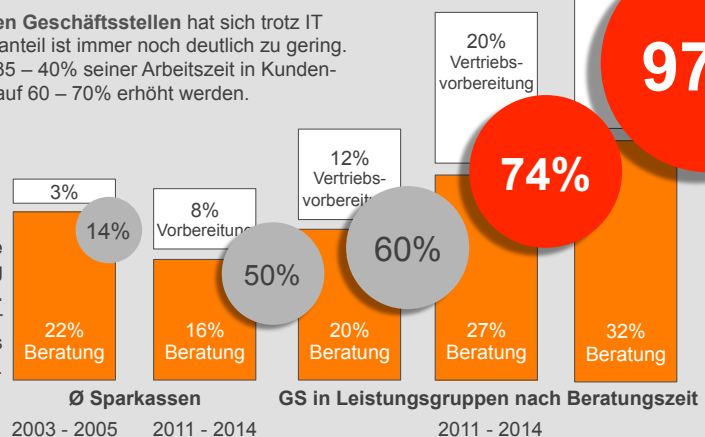
Zahlen und Fakten zur Beratung in den Geschäftsstellen



Beratungszeit ist 5- bis 6-mal so viel wert wie eingesparte Zeit in der Sachbearbeitung. Dabei ist der abnehmende Grenznutzen zusätzlicher Beratungszeit bereits berücksichtigt.

Die **Arbeitszeitverteilung in den Geschäftsstellen** hat sich trotz IT kaum verändert. Der Beratungsanteil ist immer noch deutlich zu gering. Ein Berater i.e.S. verbringt nur 35 – 40% seiner Arbeitszeit in Kundengesprächen. Dieser Wert kann auf 60 – 70% erhöht werden.

Der Aufwand für die Vertriebsvorbereitung ist deutlich gestiegen. Er ist umso höher, je aktiver eine GS im Vertrieb ist. Das Gleiche gilt auf Beraterenebene.



97%

74%

50%

60%

- ▶ **Sie brauchen einen Vertriebservice.** Die Bereiche, in denen Ihre Berater Entlastung brauchen, haben sich verändert. Die klassischen Abwicklungsprozesse sind nach wie vor ein Thema, aber bei den Beratern haben sie nur noch 40 – 50% Anteil am möglichen Zeitgewinn. Wichtiger ist mittlerweile die **Vertriebsvorbereitung**, deren Anteil mit zunehmender Vertriebsaktivität auf **fast 100% der Beratungszeit** steigt und deshalb auch engagierte Berater bei einer effektiven Beratungszeit von 40% festnagelt. Wenn Sie Beratungsprofis haben wollen, dann müssen Sie sie auch bei der Vorbereitung von Beratungsgesprächen, der Erstellung von Angeboten, der Auswahl von Zielkunden und der Terminakquisition entlasten.

Ihre Berater müssen flexibler werden

35 – 50% der Terminwünsche liegen außerhalb der üblichen Öffnungszeiten. Ihre Berater müssen flexibler und mobiler werden. Auch das ist seit Jahren bekannt. Aber die Erwartungen der Kunden werden konkreter und sie nicht zu erfüllen wirkt sich bereits bei der Entwicklung der Marktanteile aus. Wenn Sie hier besser werden wollen, sollten Sie darauf achten:

- ▶ Die Berater müssen in der Geschäftsstelle **abkömmlich sein**. Die Geschäftsstelle muss dauerhaft auch dann funktionieren, wenn der Berater nicht da ist (z.B. UVV). Wo das nicht der Fall ist, haben sie realistisch betrachtet keinen vollwertigen Berater „sitzen“.
- ▶ 20 – 30% der Berater sind zeitlich recht flexibel unterwegs. Bei allen anderen muss die **Führungskraft** aktiv werden, Erwartung klar machen, individuelle Vereinbarungen treffen und konsequent nachhalten.
- ▶ Auch wenn das etwas „oversized“ klingt, bei solchen Verhaltensänderungen sollten sie auch prüfen, ob Sie weitere Ansätze des **Change Management** brauchen, z.B. Kontrollgrößen, die regelmäßige Kommunikation der Kundenerwartungen oder Vorbilder sichtbar zu machen und zu belohnen.
- ▶ Das **Telefon** wird ein Medium für den Berater selbst. 52% der Potenzialkunden sind an telefonischer Beratung interessiert. Das sind immerhin 80% des Interesses an Face-to-Face-Beratung (Ernst & Young, 2014).

Investieren Sie in Top-Kunden, Akquisition und mediale Beratung

Immer öfter werden wir nach einer Erhöhung der Kunden-Berater-Spannen gefragt. Die Motivation ist, bei den Beratern zu sparen, weil die Erträge unter Druck sind und der „Bedarf“ an Beratung gesunken sei. Aus meiner Sicht wäre es falsch, diesem „Trend“ zu folgen.

- ▶ Tatsächlich verzichten aktuell 30% der Privatkunden auf Beratung, **50% sind „skeptisch“**. Damit sagen diese Kunden aber nicht, dass sie keinen Bedarf haben, sondern dass sie den Banken und Sparkassen derzeit nicht so vertrauen bzw. nicht die Qualität zutrauen, dass sie an Beratung interessiert wären. Damit umzugehen und diese Kunden wieder für die Beratung zu gewinnen, **erhöht den Aufwand** eher.
- ▶ 20% aller Haushalte erfüllen die üblichen Kriterien für eine **individuelle Betreuung**, tatsächlich betreuen die Sparkassen aber oft nur 5 – 7% ihrer Kunden in dieser Form. Hier gibt es **Investitionsbedarf**. Viele unserer Kunden haben ihre Kapazitäten in der Betreuung verdoppelt. Alle relevanten Kunden kommen in die Betreuung und innerhalb der Betreuung wird nach Kunden- und Berater-typen unterschieden.
- ▶ Die **Ausschöpfung der Potenzialkunden** im Retailsegment funktioniert am besten, wenn Sie neben der Beraterorganisation 10% deren Kapazität zusätzlich in Akquisi-teure investieren, die ohne eigenen Kundenstamm arbeiten. Diese Investition in die Akti- vierung von Kundenbeziehungen wird zu- künftig noch wichtiger.
- ▶ Immer mehr Kunden wollen ein Gespräch, wenn sie im Internet interessante Informati- onen gefunden haben. Und immer öfter wollen sie das „hier, jetzt, sofort“. Dafür brauchen Sie einen **medialen Beratungsservice**.
- ▶ 15 – 20% Ihrer Kunden wohnen außerhalb Ihres Geschäftsgebietes. Auch viele dieser Kunden erreichen Sie nur noch durch eine mediale Beratung.

Wenn Sie in den nächsten Jahren zu den Gewinnern zählen wollen, sollten Sie trotz des Kostendrucks Ihre Beratung stärken, indem Sie

- ▶ die **effektive Beratungszeit steigern**,
- ▶ Ihre **Berater deutlich flexibler machen** und
- ▶ in **Top-Kunden, Akquisition und mediale Beratung** investieren.

Was das für Ihr Vertriebsmanagement, Ihre Vertriebsstruktur und -ressourcen bedeutet, diskutieren wir demnächst.

Derweil viel Erfolg im Vertrieb!



Armin Ruppel

In 25 Jahren haben wir 150 Sparkassen und Banken betreut.
Wir beraten **individuell, nicht industriell**.
Mehr Information: www.pro-effects.de

ImpulsWorkshop Erfolgsstrategie 2020

- ▶ Zwei Tage intensive strategische Arbeit
- ▶ Führungskräfte und Leistungsträger für anstehende Veränderungen mobilisieren
- ▶ Blinde Flecken erkennen und auflösen: Stärke im Markt, Kundenzufriedenheit, Präferenzen bei Vertriebswegen, Einsatz von Personalressourcen usw.
- ▶ Stoßrichtungen für die Erfolgsstrategie formulieren
- ▶ Input aus mehr als zwanzig aktuellen Studien zum Kundenverhalten
Faktenreich. Aufschlussreich. Chancenreich.

