

SparkassenZeitung



VERTRIEB | Steuerung / Essay

Alles auf die eigene Zielkarte

Die rigiden Vertriebssteuerungsmechanismen vieler Kreditinstitute fördern Egoamentum statt ein auf den Kunden ausgerichtetes Handeln. Besser wäre es, den Mitarbei-

tern mehr Raum zu lassen.

Schlagwörter **Kundenansprache**

Täglich erleben Kunden einen Effekt, den ich als Aufsteigerfalle beschreibe. Die Vertriebssteuerungsmechanismen vieler Kreditinstitute fördern Egomanentum statt ein auf den Kunden ausgerichtetes Handeln.

Fast verzweifelt wird sich an Kundenverbindungen geklammert, um auf möglichst einfachem Weg Vertriebsziele zu erreichen.

Eine Situation, die weder für den Kunden noch für die Institute Sinn ergibt.

Der Kunde Gerd erlebt gerade einen wunderbaren Karrieresprung. Dieser wird mit einer kräftigen Gehaltssteigerung belohnt. Eigentlich wäre Gerd nun professioneller in der Vermögensberatung aufgehoben. Sein Berater im Beratungscenter möchte ihn aber unbedingt behalten.

Keine Überleitung zum Vermögensspezialisten

Daher erfolgt keine Überleitung zu einem der Vermögensspezialisten, sondern die Einladung zu einem Beratungsgespräch.

Schließlich gilt es ja, die eigene Zielkarte mit Abschlüssen zu versorgen. Da bietet Gerd wunderbare Chancen, denn die durchschnittliche Sparleistung, die mit ihm mög-

lich ist, liegt deutlich über der Sparleistung der anderen Kunden.

Dieses oder ein ähnliches Verhalten ist häufig zu beobachten. Nicht die Haltung der einzelnen Beraterinnen und Beratern sorgt für ein schlechtes Kundenerlebnis, vielmehr ist das gesamte Vertriebssystem so kundenfeindlich organisiert, dass auf beiden Seiten nur Frustration entstehen kann.

Betrachten wir nun das Ergebnis: Gerd erhält ein Gespräch mit einem Berater, der schlicht nicht über die Erfahrung und Kompetenz verfügt, Menschen in seiner Situation zu beraten.



© Mauritius Images

Ein Beratungsgespräch nützt wenig, wenn den Beratern wichtige Informationen über den Kunden fehlen.

Eigenoptimierung steht im Vordergrund

Daraus resultiert dann eine Empfehlung, die

für den Kunden keinen Sinn ergibt, da zum Beispiel steuerliche Aspekte, wie die Möglichkeit zur Anlage in fremdgenutzte Immobilien, im Beratungsgespräch gar kein Thema sein können: Der Berater verfügt gar nicht über die Kompetenz und somit Erlaubnis, über diese Produkte zu beraten.

Somit erhält Gerd dann Empfehlungen aus dem möglichen Produktportfolio, bei denen ein externer Dritter nur die Hände über dem Kopf zusammenschlagen kann und Gerd raten würde, diesen nicht zu folgen.

Niemandem in diesem in der Praxis häufig erlebten Fall ist hier ein Vorwurf zu machen.

Der Kollege, der seine Ziele auf kürzerem Weg erreichen will, handelt so, wie es das Vertriebssteuerungssystem vorgibt. Durch die alleinige Verrechnung auf seiner Zielkarte besteht keinerlei Interesse, im Sinne des Kreditinstituts und des Kunden zu handeln; die Eigenoptimierung steht im Vordergrund. Der Kunde wird schlicht Opfer der überbordenden und komplexen Steuerungssysteme.

Steuerungsorgien nutzen weder Beratern noch Kunden

Kann man im Grundsatz nicht davon ausgehen, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die im Vertrieb arbeiten, Freude daran haben, Kunden die beste Lösung für ihre finanziellen Fragen anzubieten? Braucht es hier-

für wirklich Steuerungsorgien, die erwachsene Menschen fast wie kleine Kinder behandeln, die nicht wissen, worauf es im Sinne des Arbeitgebers ankommt?

Die klare Antwort auf die letzte Frage ist: Nein. Wer nur aktiv wird, Kunden zu beraten, weil eine komplexe Zielkarte gepaart mit unangenehmen Gesprächen mit der Führungskraft dahinter steckt, hat womöglich die falsche Berufswahl getroffen.

Die Mitarbeiter machen lassen

Immer wieder höre ich „Miss es oder vergiss es“, doch diese Haltung ist von vorgestern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, worauf es ankommt, man muss sie nur lassen.

Vertriebssteuerung ist wichtig und notwendig, nur nicht in dieser meist vorhandenen Detailtiefe. Probieren Sie es aus und denken Sie Ihre Vertriebssteuerung gemeinsam mit Ihren Vertriebsteams neu. Sie werden fasziniert und überrascht zugleich sein – und Ihre Kunden werden es Ihnen danken.

Jürgen Weimann, Managementberater – 23. Februar 2021