

Prof. Dr. Anton Schmoll
ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG (Wien), Bankentrainer und Buchautor.

Dr. Clemens C. Schmoll
ist geschäftsführender Gesellschafter von "die Basis-Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung" in Innsbruck.

Warum Vertriebsprojekte scheitern

Im Marktbereich bedarf es mehr an Konsequenz und Miteinander

Vertriebsprojekte werden oft mit großem Aufwand und viel Energie entwickelt. Die richtige Anwendung dieser Konzepte und Instrumente wird immer mehr zu einem Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Unbestritten aber ist, dass in der Praxis weniger als die Hälfte der Projekte nicht oder in ihrer ursprünglichen Konzeption realisiert wird. Veränderungsprojekte scheitern also häufiger als sie erfolgreich umgesetzt werden. Die Autoren gehen den Ursachen für diesen unbefriedigenden Zustand auf den Grund, um daraus im Umkehrschluss erfolversprechende Handlungsempfehlungen zu entwickeln.

Das einzig Konstante ist der Wandel.“ Diese Feststellung trifft in besonderem Maß auf das Firmenkundengeschäft der Sparkassen zu. Eine Vielzahl von Einflussfaktoren im wirtschaftlichen, technischen und ordnungspolitischen Umfeld verändert immer wieder grundlegend die Rahmenbedingungen in diesem Marktsegment. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf die Kunde-Bank-Beziehung. Die Dynamik dieser Entwicklung stellt die Sparkassen daher vor die Herausforderung, ihre Geschäftsstrategien permanent an die geänderten Marktbedingungen anzupassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Neben Kostensenkungs-, Rationalisierungs- und Risikostrategien bedarf es dabei vor allem einer Intensivierung der Vertriebsaktivitäten. Professionelle und systematische Marktbearbeitung bilden die Basis für eine signifikante Erhöhung der Vertriebsleistungen. Vor allem die sich ändernden Ansprüche der Firmenkunden sowie der kontinuierlich härter werdende Wettbewerb zwingen die Sparkassen zu einer beständigen Weiterentwicklung ihrer Vertriebskonzeptionen.

Vertriebsprojektalltag

Die Neupositionierung des Firmenkundenvertriebs erfolgt häufig in Form von Projekten. Solche Projekte und Initiativen dienen dazu, dass neue Strategien ihren Weg in die Sparkasse finden. Vertriebsprojekte werden so zu einem wichtigen Erfolgsfaktor der Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft. Die Sparkassen-Finanzgruppe entwickelte in den vergangenen Jahren daher eine Reihe von Vertriebskonzepten und -instrumenten, die der Erhöhung der Vertriebsleistung dienen.

Meilensteine der Projekthistorie sind beispielhaft

- > die Firmenkunden-/Gewerbekundenkonzeption,
- > das Verkaufssteigerungsprogramme (VSP),
- > das Sparkassen-Finanzkonzept Geschäftskunden/Firmenkunden,
- > Beratung und Betreuung mit System (BBS),
- > das Musterkundenportfolio (MKP),
- > Stärken-Potenzial-Profil (SPP).

Ein derzeit aktuelles bedeutsames Projekt der Sparkassen-Finanzgruppe ist das „Customer Relationship Management für das Firmenkundengeschäft“, dessen Anspruch und Dynamik auch mit der Branding „Puls direkt am Kunden“ zum Ausdruck gebracht werden soll.

Ziele von Vertriebsprojekten

So unterschiedlich diese Vorhaben von ihrem Ansatz her auch erscheinen mögen – die strategischen Ziele weisen in die gleiche Richtung. Durch eine systematische, ergebnisorientierte Marktbearbeitung soll die Vertriebsleistung optimiert werden. Dies wiederum ist die Voraussetzung dafür, Erträge und Rentabilität im Firmenkundengeschäft nachhaltig zu steigern. Im Einzelnen geht es bei Vertriebsprojekten um die Ziele

- > Steigerung der Vertriebskraft,
- > gezielte Marktbearbeitung/gezielter Verkauf,
- > Steigerung der Produktivität im Vertrieb,
- > Effizienzsteigerung bei den Vertriebsprozessen,
- > systematischere Vorgehensweise im Verkauf,
- > ganzheitliche, strukturierte Beratung,
- > Verbesserung der Betreuungsqualität,
- > rechtzeitige Erkennung und Ausschöpfung von Ertragspotenzialen,

- > Erhöhung der Cross-Selling-Quoten von Firmenkunden,
- > Stärkung des ertragsorientierten Denkens der Firmenkundenbetreuer,
- > die Erhöhung der Kundenzufriedenheit,
- > Festigung der Kundenbindung.

Vertriebsprojekte stellen für jede Organisation und daher auch für Sparkassen eine besondere Herausforderung dar. Denn dabei sind stets Spannungsfelder zu überwinden wie

- > mehr gezielter Vertrieb versus bedarfsorientierter Beratung,
- > die Einstellung „Die Kunden kommen zu uns“ versus „Wir brauchen mehr aktive Verkäufer“,
- > die Erhaltung eines seriösen Image versus gezielte Marktbearbeitung.

Vertriebsprojekte im Bankenumfeld erfordern daher in der Regel eine Bewusstseinsänderung der Akteure im Vertrieb.

Problem Umsetzungsgrad

Die Einführung der von Verbänden oder Beratungsfirmen entwickelten Vertriebskonzepte in den einzelnen Sparkassen ist mit einer Wegstrecke gleichzusetzen, die sich aus vielen Einzelschritten zusammensetzt.

- > Die Konzepte bzw. Instrumente müssen auf die jeweiligen Besonderheiten eines Instituts angepasst werden.
- > Firmenkunden müssen neu segmentiert bzw. übergeleitet werden.
- > Abläufe und Prozesse müssen neu konzipiert werden.
- > Die Lust am Verkauf muss immer wieder gestärkt werden.

Vor allem der letzte Punkt beschreibt ein Feld, das nicht so einfach zu steuern und zu gestalten ist.

Die Einführung neuer Vertriebsinitiativen ist harte Arbeit. Zudem benötigt sie finanzielle und personelle Ressourcen. Ebenso wichtig sind eine professionelle Projektorganisation und ein konkreter Umsetzungsplan. Zudem muss auch auf die Nachhaltigkeit der erarbeiteten und verabschiedeten Vertriebsstrategien geachtet werden. So sollte sich ein Institut ein Jahr nach Projekteinführung beispielsweise folgende Fragen stellen:

- > Wie viel von den in der Vertriebskonzeption erarbeiteten Ansatzpunkten und Verbesserungsmaßnahmen wurden tatsächlich realisiert?
- > In welchem Umfang werden die neuen Instrumente von den Betreuern tatsächlich genutzt?
- > Welche Ergebnisverbesserungen konnten erreicht werden?
- > Wie engagiert verkaufen unsere Berater?
- > Wie hoch ist die Neukundenaquisition?
- > Wie gut ist die Stammkundenbetreuung?

Sowohl die Erfahrungen der Autoren als auch die Befragung von Führungskräften aus dem Firmenkundenvertrieb zeichnen ein ernüchterndes Bild. Denn danach wird der Grad der Umsetzung neuer Vertriebsprojekte im Schnitt mit 35 bis 40 % angegeben. Damit wird also weniger als die Hälfte der in einer Konzeption erarbeiteten Maßnahmen auch tatsächlich realisiert.

Sehr häufig ist zu beobachten, dass die mit erheblichem Aufwand eingeführten Instrumente (strukturierte Beratungsbögen etc.) in der Praxis sehr unterschiedlich eingesetzt werden, zum einen mit mehr, zum anderen aber häufig mit abnehmender Begeisterung. Die tatsächliche Umsetzung der mit erheblichem Aufwand konzipierten Maßnahmen bleibt also oft deutlich hinter den ambitionierten Zielen zurück. Aus diesem Grund schlafen nicht selten Vertriebsprojekte nach einiger Zeit auch einfach ein oder werden die eingeführten Instrumente wieder aus dem Verkehr gezogen. Übrig bleiben in solchen Fällen der damit verbundene Entwicklungs- und Einführungsaufwand, manchmal aber auch Frustration.

Ein typisches Beispiel

Die mit Vertriebsprojekten verbundenen Herausforderungen lassen sich am besten anhand eines praktischen Beispiels beleuchten. Gewählt wird hier ein typisches Reorganisationsprojekt im Vertrieb. Dabei überzeichnen wir an manchen Stellen ganz bewusst,

um die mit solchen Projekten verbundenen Emotionen spürbar werden zu lassen.

Den Anstoß gab der Vorstand. Ihm war die aktuelle Vertriebsstruktur zu „lasch“ und zu wenig auf Erfolg ausgerichtet. Dies war Anlass dafür, dass er ein eigenes Vertriebsprojekt initiierte. Das Projektteam bestand aus Mitarbeitern der Abteilungen „Produktentwicklung“, „Marketing“ und „Organisation“. Dieses Team führte Analysen und Konkurrenzvergleiche durch, um daraufhin eine Ist-Analyse zu erstellen. Das Ergebnis war eindeutig. Das Institut hinkte in Sachen IT-Unterstützung, Motivation der Vertriebsmitarbeiter und Produktpolitik hinter der Konkurrenz her.

Rasch wurden Ziele formuliert, ein knackiger Name gefunden und eine Kick-off-Veranstaltung mit Präsentation durchgeführt. Darin beschrieb der Vorstand die Ausgangslage recht kritisch und malte ein rosiges, erfolgversprechendes Bild der Zukunft, nachdem das neue Vertriebskonzept eingeführt ist. Der Vorstand sah seine Kommunikationsaufgabe mit der Kick-off-Veranstaltung erfüllt. Am Podium herrschte Aufbruchsstimmung, im Saal dagegen Unverständnis. „Was hat das da vorne mit uns zu tun?“, fragen sich die Mitarbeiter hinterher. Das Projektteam hatte sich darauf eingestellt, dass die Umsetzung des neuen Konzepts auf Widerstand treffen wird und verbuchte ihn unter dem Motto „Wir haben sie aufgerüttelt“. Bei den Firmenkundenbetreuern machte sich jedoch eine „Jetzt-erst-recht-Mentalität“ breit.

In der Folge wurden das Projektteam um Mitarbeiter der IT-Abteilung und die inhaltlichen Schwerpunkte ergänzt um

- > die Entwicklung neuer Produkte,
- > die Erarbeitung von Gesprächsleitfäden,
- > den Aufbau der IT-Infrastruktur und des Vertriebscontrollings.

Mit viel Energie arbeitete das Projektteam an diesen Aufgaben. Im Rahmen der erweiterten Vorstandssitzungen, an der auch der Leiter des Firmenkundengeschäfts teilnahm, wurde das Projekt, dem das Prädikat „strategisch top-wichtig“ anhaftete, regelmäßig präsentiert. Nach einer kurzen Vorstellung gab es Informationen über den aktuellen Projektstand. Anschließend entwickelte sich eine kurze Diskussion über noch offene Fragen. Das Klima war zwar sehr positiv, viel diskutiert aber wurde nicht. Hin und wieder stellte der Firmenkundenleiter Zwischenfragen, die aber nur teilweise ernst genommen wurden.

Das Projektteam tauschte sich nur wenig mit den Abteilungen aus. Sie empfanden das Projektteam als einen elitären, aufgeblasenen Zirkel und erkannten darin den auch sonst vorherrschenden Aktionismus. Das Projektteam spürte die ablehnende Haltung und begann in der Hoffnung, durch fertige Endprodukte überzeugen zu können, sich immer stärker einzugeln.

Schließlich stand das Vertriebsprojekt kurz vor dem großen Rollout. Das Vorhaben war auf eine beachtliche Größe mit insgesamt 15 Teilprojekten unterschiedlicher Komplexität angewachsen. Der offizielle Projektleiter, ein Mitarbeiter aus dem Produktmanagement, war zwar offiziell für das Projekt freigestellt worden, in Wirklichkeit nahm ihn aber sein Tagesgeschäft immer noch in Anspruch.

Unter diesen Voraussetzungen wurden die Präsentationen vor dem erweiterten Vorstand zunehmend chaotischer. Niemand hatte Zeit, sich ausreichend vorzubereiten. Daher nahm kaum noch jemand das Projektmanagement ernst. Da der Vorstand aber den Eindruck gewonnen hatte, dass das Projekt viel bewegt hat, kümmerte er sich wieder mehr um andere Themen. Die Vertriebssteuerung war gut vorangekommen. Nun gab es endlich auch Listen und Auswertungstools, um die Effektivität der Firmenkundenbetreuer zu messen.

Die Gerüchteküche innerhalb des Instituts dagegen kochte. Mit „Vertriebs-Stasi“ hatte das Projektteam inzwischen auch seinen Spitznamen weg, den ein altgedienter Firmenkundenbetreuer im Rahmen eines launigen Zusammenseins von sich gegeben hatte.

Nach 20 Monaten intensiver Arbeit sollte das neue Vertriebskonzept dann eingeführt werden. Im Rahmen der Überlegungen für den Rollout setzte sich die Auffassung durch, dass die Führungskräfte mit im Boot sitzen sollten. Daher sah das Konzept für das Rollout auch eine eigene Veranstaltung mit den Führungskräften vor. Das Rollout-Konzept sah vor

- > eine Kick-off-Veranstaltung mit den Führungskräften unter dem Leitmotiv „Gemeinsam sind wir stark“,
- > eine eineinhalbtägige Schulung, dessen Titel „Die Führungskraft als Vertriebs-Coach“ die Richtung vorgab,
- > eine Schulung für die Mitarbeiter („Vertriebssystem 2.0“),
- > die Umstellung des IT-Systems. ▶

Gründe für das Scheitern von Vertriebsprojekten

1. **Konzeption an sich**
 - Realitätsferne Konzeption (Das Konzept wurde von „Theoretikern“ erarbeitet, die keinen Bezug zur Praxis haben.)
 - Die von Experten erarbeitete Vertriebskonzeption ist zu statisch und geht zu wenig auf die spezifischen Besonderheiten des Hauses ein.
 - Die Ergebnisse der von Verbänden erarbeiteten Vertriebskonzepte und Instrumente müssen zunächst auf die individuelle Situation der Institute angepasst werden. Bei diesem Anpassungsprozess können Teile als nicht umsetzbar oder als unwichtig bewertet werden.
 - Zu umfangreiche Dokumentationen und zu abstrakte Sprache.
2. **Rahmenbedingungen**
 - Zu viele Projekte gleichzeitig
 - Die Projektzeitpläne für die Umsetzung sind zu knapp bemessen.
 - Durch die Vielzahl von Vorhaben wird das Vertriebsprojekt plötzlich als weniger wichtig eingestuft.
 - Fehlende personelle Kontinuität.
3. **Kommunikation/Information**
 - Unzureichende Information an die Vertriebsmitarbeiter und vertriebsnahe Bereiche (Gerüchte entstehen).
 - Die Notwendigkeit bzw. der Mehrwert des Projekts wird nicht klar kommuniziert.
 - Zu starker Fokus auf „sachliche“ statt auf „menschliche“ Veränderung.
 - Zu wenig Raum für Diskussion und Interaktion (echte Auseinandersetzung mit Widerständen fehlt).
4. **Vorstand**
 - Die Zustimmung zum Projekt ist nur ein „Lippenbekenntnis“ – tatsächlich zeigt der Vorstand kein echtes Interesse am Projekt.
 - Im Vorstand bestehen unterschiedliche Meinungen über die Priorität des Projekts.
 - Die Kontrolle bzw. Projektaufsicht wird nicht wahrgenommen.
5. **Führungskräfte**
 - Führungskräfte bekennen sich nicht eindeutig zum Projekt bzw. stehen nicht wirklich dahinter.
 - Führungskräfte üben ihre Funktion als Coach nicht aus (und sind dafür auch nicht ausgebildet).
- Die Projektbegleitung wird nicht als Führungsaufgabe verstanden.
- Die Führungskräfte sind vielfach noch nicht in operative Vertriebsarbeit eingebunden und haben häufig noch eigene Kundenverantwortung. Dadurch fehlt die Zeit für „echte Führungsarbeit“.
6. **Mitarbeiter**
 - Mangelnde Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter
 - Neue Vertriebskonzeptionen erfordern oftmals Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitern. Der für solche Verhaltensänderungen erforderliche Zeitbedarf wird unterschätzt.
 - Mitarbeiter fühlen sich durch die neuen Vorgaben überfordert (Angst vor Neuem).
 - Fehlende Akzeptanz gegenüber dem Projekt (der Nutzen wird nicht gesehen)
7. **Projektmanagement**
 - Es existiert keine in sich geschlossene Vertriebskonzeption.
 - Einzelne Projekte werden isoliert aufgebaut („Satelliten-Projekte“ – es fehlt die Verzahnung mit anderen Vertriebsprojekten.
 - Geringes oder fehlendes Know-how im Projektmanagement. Es fehlt eine klare Projektstruktur. Die Projektziele sind nicht klar definiert.
 - Im Projektteam ist niemand aus dem Kreis der Umsetzer (z. B. Kundenbetreuer)
 - Fehlende Meilensteine, mangelndes Reporting.
8. **Instrumente**
 - Instrumente sind zu kompliziert bzw. zu formalistisch aufgebaut.
 - Der Einsatz der neuen Instrumente ist zu zeitaufwändig.
9. **IT-Unterstützung**
 - Präzise Anforderungskataloge an die IT fehlen.
 - Fehlende technische Unterstützung
10. **Nachhaltigkeit/Konsequenz**
 - Fehlende Verbindlichkeit (Mindeststandards für die Umsetzung fehlen).
 - Der Veränderungsprozess wird nicht nachhaltig verfolgt und begleitet.
 - Mangelnde Umsetzungskonsequenz (Nachhaltigkeit ist nicht gesichert).

Das neue System macht uns immer gläserner. Dadurch steigt der Druck auf uns!“ wurden als zu profan weggewischt. Leadership, nicht Management sollten sie üben. Verunsichert verließen die Führungskräfte die Workshops. Sie fühlten sich trotz Hilfen alleingelassen, denn außer dem Bankentrainer und den Vertretern der Ausbildungsabteilung gab es für sie keine Ansprechpartner.

Das Konzept sah jedoch eine rasche Umsetzung vor. Darum startete die Schulung der Mitarbeiter bald darauf. „Zum Glück sind die Führungskräfte nicht dabei. Sie würden uns ziemlich ausbremsen“, war die Meinung des Projektteams hinter mehr oder weniger vorgehaltener Hand. Die Schulung trug den Titel „Wir sind Markt“ und begann optimistisch. Im Mittelpunkt stand die Bedeutung des Kunden und seine gezielte Ansprache. Dafür wurden viele Instrumente und Checklisten vorgestellt. Am Ende des Tages bekam jeder seine Vertriebsmappe mit, die gut angenommen wurde, allerdings nur die Mappe selbst.

Einhalb Jahre nach der Einführung der Konzeption ist eine leichte Katerstimmung zu spüren. Der große Aufwand hat scheinbar nicht sehr viel gebracht. Wieso das so ist, weiß man aber nicht. Der Vorstand hat sich nicht viel darum gekümmert und hat das nächste Projekt initiiert. Das Projektteam hat sich längst aufgelöst, und der Firmenkundenleiter war eigentlich noch nie ein Dynamiker.

Schwachstellenanalyse

Um die Analyse der Ursachen für das Scheitern von Vertriebsprojekten auf eine breitere Basis zu stellen, haben wir außer auf unsere Erfahrungen aus der eigenen Praxis auf drei weitere Informationsquellen zurückgegriffen und zwar

- › eine schriftliche Befragung von Vertriebsführungs-kräften aus Sparkassen,
- › die Bearbeitung dieser Thematik im Rahmen unserer Seminare über „Vertriebsmanagement“,
- › moderierte Diskussionen im Rahmen bankinterner Workshops.

Die Auswertung der Ergebnisse daraus zeigt, dass für das Scheitern im Wesentlichen zehn Aspekte verantwortlich sind,

1. die Konzeption an sich,
2. die Rahmenbedingungen,
3. die Kommunikation bzw. Information,
4. der Vorstand,
5. die Führungskräfte,
6. die Mitarbeiter,

- ▶ Klotzen statt Kleckern war das Motto der Kick-off-Veranstaltung für die Führungskräfte. Den Rahmen bildete der Saal eines exklusiven Hotels, dessen Wände Bilder von Staffelläufern zierten. Die Läufer sollten Dynamik und die Staffel Teamarbeit symbolisieren. Der Vorstand begann seine Präsentation mit dem Bild eines Segelboots („Wir sind auf hoher See, die Bedingungen sind stürmisch, und wir müssen eine gute Mannschaft sein!“). Es wurde viel über das „Wir“ und den Erfolg geredet. „Der Kunde im Mittelpunkt“ wechselte sich in den Beiträgen mit „der Mitarbeiter im Mittelpunkt“ ab.

Fast alle schienen begeistert zu sein. Die Leiter der Firmenkundenbetreuer dagegen fragten sich, was das alles mit ihrer Realität zu tun haben sollte. Nach der Präsentation des Vorstands folgte die Vorstellung des neuen Vertriebssystems mit zahlreichen Folien über Prozesse, Strategien, IT-Tools, Checklisten für Kundengespräche. Zudem gab es „Be-

treuungsmappen“. Schließlich erhielten die Führungskräfte den Auftrag, den „Spirit“ nach außen zu tragen und Vorbild zu sein. Statt Begeisterung machte sich allerdings betroffenes Schweigen im Firmenkundenbereich breit.

Als Trumpf hatte der Vorstand noch den Workshop „Die Führungskraft als Vertriebscoach“ in der Hand. Er vermittelte ein neues Führungsbild. Eine Führungskraft muss danach Coach sein und Leadership üben. Dafür seien entsprechende Soft-Skills gefragt. Nach eineinhalb Tagen Konfrontation mit einer Fülle neuer Begriffe, fragten sich einige alte Vertriebsmitarbeiter, ob sie jetzt eine neue Sprache lernen müssten.

„Führen durch Fragen“, „Hilfe zur Selbsthilfe“ und Motivation waren die Themen des Workshops. Viele Aspekte wurden anhand vorgefertigter Checklisten geübt. Die Führungskräfte standen dadurch nicht ohne Hilfen da. Einwände gegen das neue Konzept wie „Aber wir müssen ja auch Ziele erreichen!

ABBILDUNG 1

Die Umsetzung einer Betriebskonzeption (Gestaltungsbereiche)

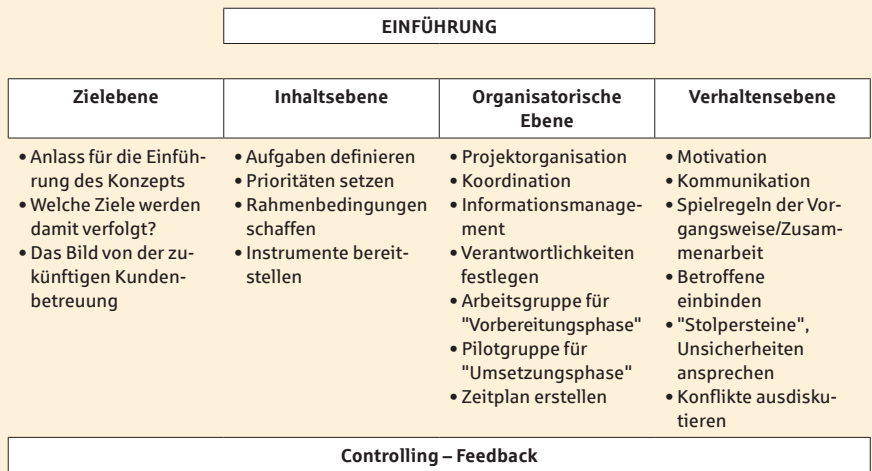


TABELLE 2

Spannungsfelder des Projektmanagements

Respekt vor der Vergangenheit	Neues aufzeigen
Widerstände ernst nehmen	Das Neue umsetzen
Mitarbeiter mit ihren Ängsten abholen	Neue Verhaltensweisen aufbauen und einfordern
Stabilität geben	Unsicherheit zulassen

- 7. das Projektmanagement,
- 8. die Instrumente,
- 9. die IT-Unterstützung,
- 10. die mangelnde Nachhaltigkeit bzw. Konsequenz.

Die wichtigsten Ursachen werden in Tabelle 1 im Detail aufgelistet.

Vor allem die „weichen“ Faktoren eines Projekts haben wesentlichen Einfluss darauf, ob die Umsetzung von Vertriebskonzepten gelingt oder wie üblich häufig hinter den Erwartungen zurückbleibt. Bei sehr vielen der von uns betreuten Sparkassen zeigte sich, dass ein Institut zu Beginn eines Gestaltungsprozesses mit fast an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit damit rechnen muss, auf Skepsis und Unverständnis seiner Mitarbeiter zu stoßen. „Wozu das Ganze?“ und „Es läuft doch alles – warum sollen wir unsere Vorgehensweise bei der Marktbearbeitung oder Kundenbetreuung verändern?“ sind typische Fragen, die in Diskussionsrunden mit Mitarbeitern gestellt werden.

Jahrelang eingespielte Abläufe und Verhaltensweisen haben die Tendenz zur Selbsterhaltung. Daneben spielen in einem Veränderungsprozess Unsicherheit und Ängste („Was wird von mir in Zukunft verlangt?“, „Kann ich die neuen Anforderungen erfüllen?“) eine große Rolle. Diese psychologischen Aspekte müssen ebenso beachtet werden wie das Trägheitsphänomen, das sich in festgefahrenen Gewohnheiten, Bequemlichkeit und Selbstzufriedenheit äußert.

Eine zentrale Rolle für die Umsetzung einer Vertriebskonzeption kommt zweifelsohne den Führungskräften zu. Ein nachhaltiger Veränderungsprozess beginnt beim Vorstand. Trifft die erste Ebene nur halbherzige Aussagen über die Bedeutung des Projekts, tun die Mitarbeiter ihre Aussagen als bloßes Lippenbekenntnis ab und reagieren nicht darauf.

Die Führungskräfte der zweiten Ebene (Bereichsleiter etc.) werden bisweilen als die zentralen „Transmissionsriemen“ bei der Einführung von Vertriebsprojekten bezeichnet. Damit ist klar, was passiert, wenn sie ihre Funktion als Förderer, Begleiter und Coach nicht wahrnehmen. Stehen die Vertriebsführungskräfte nicht voll und ganz hinter einem Projekt, ist sein Scheitern programmiert. Der Veränderungsprozess wird nur halbherzig begleitet und die Nachhaltigkeit ist nicht gesichert. Eine in der Praxis immer wieder zu beobachtende Schwachstelle ist auch die mangelnde Umsetzungskonsequenz. Wie bei einem Strohfeuer zeigen sich zu Beginn

helle, leuchtende Flammen, die dann aber sehr rasch verlöschen.

In diesem Zusammenhang kommen der Information und Kommunikation eine herausragende Bedeutung zu. Wenn bei einem Vertriebsprojekt die Veränderungsnotwendigkeit und Zielrichtung nicht klar erkennbar sind, fehlt den Mitarbeitern die Orientierung. Unzureichende Informationen führen rasch zu Gerüchten und damit zu Verunsicherung. Wenn die Betroffenen nicht in die Entwicklungsphase eines neuen Vorhabens eingebunden werden, fehlt in der Regel die Akzeptanz für die neue Ausrichtung im Vertrieb. Die Konsequenz ist, dass die erarbeiteten Konzepte und Instrumente nur halbherzig umgesetzt werden.

Neben diesen „weichen“ gibt es auch eine Reihe „harter“ Fakten wie die Projektstruktur, das Projektmanagement oder die IT-Unterstützung, die ebenfalls Einfluss auf den Umsetzungserfolg haben.

Empfehlungen

Wie kann man eine Vertriebskonzeption aber erfolgreich umsetzen? Jede Sparkasse hat angesichts spezifischer Markt- und Kundenstrukturen sowie bankinterner Rahmenbedingungen eine andere Ausgangssituation. Unsere Beobachtungen haben jedoch erkennen lassen, dass unabhängig von der Institutgröße vier Ebenen bei der Einführung gleichrangig zu beachten sind, nämlich die

- > Zielebene,

- > Inhaltsebene,
- > organisatorische Ebene,
- > Verhaltensebene.

Die damit verbundenen Maßnahmen sind aus Abbildung 1 ersichtlich.

Die Zielebene

Erfahrungsgemäß ist es im ersten Schritt von großer Bedeutung, die grundsätzliche Frage der Mitarbeiter „Warum beschäftigen wir uns mit diesen Themen?“ befriedigend zu beantworten. Die Mitarbeiter verlangen klare, verständliche Begründungen für die Notwendigkeit von Neuerungen und Veränderungen. Zugleich wird damit die strategische Bedeutung des Vertriebsprojekts hervorgehoben. In diesem Zusammenhang ist darauf zu achten, dass nicht zu viele Projekte gleichzeitig angestoßen werden. Wenn dennoch Projekte parallel durchgeführt werden, ist auf ihre logische Vernetzung zu achten.

„Wohin soll die Reise gehen?“ Die Antwort auf diese Frage sind klare Ziele, die ausdrücken, was am Ende der Umsetzungsphase im Vertrieb erreicht sein soll. Die Vorstellungen über den als wünschenswert erachteten künftigen Zustand (Art und Intensität der Kundenbetreuung) sollte so gut wie möglich konkretisiert werden. Denn Zielklarheit schafft Sicherheit und bietet Führungskräften wie Mitarbeitern Orientierung.

Die Inhaltsebene

Nach dem „Wohin“ und „Wozu“ geht es auf ▶

- ▶ der Inhaltsebene um das „Wie“. Die inhaltlichen Handlungsfelder zur Optimierung des Vertriebs sind zahlreich und stark vernetzt. Ziel ist dabei, die für eine Sparkasse wichtigsten Verbesserungsansätze zu ermitteln und in ein umfassendes, in sich geschlossenes Gesamtkonzept zu integrieren.

Bei diesen inhaltlichen Fragen geht es etwa um die Themenbereiche

- › Überarbeitung der Kundensegmentierung (potenzialorientierte Feinsegmentierung),
- › neue Kundenzuordnung und damit verbundene Kundenüberleitungen,
- › Festlegung von Betreuungsstandards und -intensitäten auf Basis der Kundensegmentierung,
- › Einführung eines strukturierten Vertriebsprozesses (Phasen, Schritte),
- › Etablierung einer ganzheitlichen Kundenbetreuung (Sparkassen-Finanzkonzept Firmenkunden etc.),
- › Systematisierung der Kundengesprächstypen (Strategiegespräch, Unternehmer-Jahresgespräch, Akquisitionsgespräch etc.),
- › Einführung eines neuen Betreuungsleitfadens,
- › verbesserte und systematische Gesprächsvorbereitung.

Etliche dieser hier nur beispielhaft angeführten Aktivitäten erfordern umfassende Schulungs- und Trainingsmaßnahmen. Auch dafür muss entsprechende Zeit eingeplant werden. Bildungskonzepte bzw. funktions-spezifische Entwicklungswege dürfen nie losgelöst von den strategischen Erfordernissen gesehen werden. Personalentwicklung ist kein Selbstzweck, sondern ein wichtiges Element einer Vertriebskonzeption.

Die organisatorische Ebene

Veränderungsvorhaben müssen in Form von Projekten organisiert werden, weshalb die Projektorganisation ein besonderer Stellhebel ist. Die meisten Veränderungsprojekte werden mithilfe eines Lenkungsausschusses gesteuert. Er sollte daher heterogen zusammengesetzt sein und auch die Sicht der Projektmitarbeiter enthalten. Wichtig ist zudem die Einführung und Pflege einer Diskussionskultur. Der Projektleiter sollte Zeit für seine Aufgabe erhalten. Denn Veränderungsprojekte sind komplex und emotional anspruchsvoll. Sie können daher nicht nebenher erledigt werden. Zum Kernteam eines Projekts gehören ferner Endanwender.

Klare Ziele sind ebenso hilfreich wie die Bereitschaft, sie neuen Erkenntnissen anzupassen. Gerade bei Veränderungsprozessen entscheidet eine regelmäßige Zielüberprüfung über ihren Erfolg. Im Rahmen der Gestaltung vertrieblicher Veränderungsprojekten sollten vor allem folgende Fragen beantwortet werden:

- › Wie wird das Projekt gesteuert?
- › Wer übernimmt die Verantwortung?
- › Was sind relevante Teilprojekte? Wie können sie überschaubar gestaltet werden?
- › Wie wird die Kommunikation mit den relevanten betrieblichen Gruppen gestaltet? Welche Formate werden gewählt? Sind sie interaktiv?
- › Gibt es ein Projektcontrolling?
- › Woran erkenne ich, ob das Projekt erfolgreich ist?

Jedes Veränderungsprojekt startet mit einer Diagnose. Das erfordert einen entsprechenden Zeitbedarf. Das Projektmanagement muss sich dabei mit diversen Spannungsfeldern auseinandersetzen (s. Tab 2).

Verhaltensebene Führungsebene

Dem Top-Management kommt eine zentrale Rolle für das Gelingen eines Vertriebsprojekts zu. Nachhaltige Umsetzungsorientierung beginnt beim Vorstand. Er muss den Mitarbeitern deutlich zu erkennen geben, dass ihm die Vertriebsarbeit wichtig ist.

Sowohl in der ersten als auch in der zweiten Führungsebene muss Konsens über die Ziele und Prioritäten sowie über die Umsetzungsschritte des Projekts bestehen. Eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt besteht darin, vor dem Start ein Management-Commitment sicherzustellen.

Interaktive Kommunikation

Eine noch so intensive Beschäftigung mit Vertriebsstrategien ist letztendlich nutzlos, wenn es nicht gelingt, sie anderen zu vermitteln. Wer mit einer Vertriebskonzeption nicht allein „übrig bleiben“ will, muss andere dafür gewinnen, den eingeschlagenen Weg mitzugehen.

Informationsaustausch und Kommunikation im Projekt bilden gleichsam den Grundpfeiler einer erfolgreichen Projektarbeit. Eine zeitnahe, laufende Kommunikation soll den Mitarbeitern helfen, den tieferen Sinn und Zweck des Vorhabens zu verstehen. Erst wenn das gelingt, wird ein neues Projekt tatsächlich akzeptiert.

Solche Botschaften lassen sich nicht durch Aktenvermerke oder Rundschreiben vermitteln. Der Schlüssel zum Erfolg heißt daher persönliche Kommunikation. Führungskräfteklausuren und Mitarbeiterveranstaltungen können diesen Prozess unterstützen. Entscheidend dabei ist der Dialog. Vorstände und Führungskräfte müssen bereit sein, auch bei kritischen Fragen Rede und Antwort zu stehen.

Meist gibt es bei der Einführung von Vertriebsprojekten organisatorische oder technische Schwierigkeiten, die es zu überwinden gilt. Diese „Stolpersteine“ dürfen nicht einfach vom Tisch gewischt werden. Für Probleme dieser Art muss ein Gesprächsforum geschaffen werden. Vor allem die betroffenen Firmenkundenbetreuer müssen die Chance erhalten, sich zu artikulieren. Eine in der Praxis bewährte Methode ist die Bearbeitung offener Punkte im Rahmen von Gruppenarbeiten. Bei bankinternen Workshops stellen wir daher den Vertriebsmitarbeitern immer die Frage: „Wo sehen Sie die Stolpersteine bei der Einführung des Konzepts?“ Die im Zuge der Gruppenarbeiten regelmäßig genannten Themen müssen dann in der Folge gemeinsam mit den Führungskräften behandelt und geklärt werden.

Führungsverhalten

Neue Vertriebskonzepte bringen Veränderungen mit sich. Oftmals gilt es, bei den Kundenbetreuern neue Verhaltensweisen und in der Kundenbetreuung neue Denkmuster zu verankern. Das erfordert von vielen Mitarbeitern nachhaltige Veränderungen. Ein derartiger Wandel erfordert neben dem Erlernen neuer Verhaltensweisen gleichzeitig stets auch ein Verlernen alter Gewohnheiten und damit den Verlust von Stabilität. Daher wird Wandel bzw. Veränderung oftmals als Bedrohung empfunden, die Unsicherheit und Angst verursacht.

Die erfolgreiche Realisierung von Vertriebsprojekten erfordert daher ein gezieltes Change Management. Dabei sind die Vertriebsführungskräfte in der Pflicht. Entsprechende Nutzenargumente für die Mitarbeiter („Welche Vorteile haben sie durch das neue Vertriebskonzept?“) sind ebenso wichtig wie konkrete Unterstützung. Die Mitarbeiter sollen die neuen Anforderungen nicht als Überforderung empfinden, sondern als Chance für die persönliche Weiterentwicklung bzw. für Arbeitserleichterungen.

Bei Google finden sich viele Websites, die sich mit dieser Frage auseinandersetzen. Das ist kein Wunder, denn jedes größere Unternehmen managt den wirtschaftlichen und technischen Wandel mithilfe von Projekten. Zwei Websites bringen die Gründe für das Scheitern von Projekten sehr prägnant auf den Punkt, die erste ist <http://imgriff.com> und das zweite www.evomend.net.

25 Gründe

Projekte scheitern immer wieder aus den selben Gründen. Hier die Top 25 der typischen Ursachen.

1. Das Projektgrößen-Problem: Große Projekte werden niemals rechtzeitig oder im Kostenrahmen fertig.
2. Das WM-Team-Problem: Nur sehr selten beendet man ein Projekt mit dem Team, mit dem man anfing.
3. Das Teamgrößen-Problem I: Wenn Du zu wenig Leute im Team hast, werden sie mit den Problemen nicht fertig.
4. Das Teamgrößen-Problem II: Wenn Du zu viele Leute im Team hast, erzeugen sie mehr Probleme als sie lösen können.
5. Das Baumarkt-Problem: Projekte schreiten oft schnell voran, bis sie zu 80% fertig sind. Dann bleiben sie für immer unfertig.
6. Das Pareto-Problem: 80 % des Projekts werden erst in den letzten 20 % der zur Verfügung stehenden Zeit erledigt (in Anlehnung an Parkinson)
7. Das Murphy-Problem I: Wenn alles gut läuft, musst Du etwas übersehen haben.
8. Das Murphy-Problem II: Wenn das Projekt nicht mehr schlimmer laufen kann, wird es schlimmer laufen.
9. Das Statusbericht-Problem: Projektteams hassen wöchentliche Statusberichte. Der Grund ist, dass es nichts zu berichten gibt.

10. Das Planungsproblem I: Ein sorglos geplantes Projekt wird dreimal so lange dauern wie erwartet.
11. Das Planungsproblem II: Ein sorgfältig geplantes Projekt wird doppelt so lange dauern wie erwartet.
12. Das Planungsproblem III: Wir halten uns zu wenig an einen Satz von Helmut von Moltke „Kein Plan überlebt den ersten Feindkontakt“.
13. Das Schätz-Problem: Zehn Schätzungen derselben Tätigkeit werden zehn verschiedene Zeit- und mindestens zwölf verschiedene Kostenaufwände ergeben.
14. Das Überschätzungs-Problem: Wir akzeptieren ständig mehr Projekte als wir sollten, weil wir die Vorteile über- und unseren eigenen Aufwand unterschätzen.
15. Das Über-Problem: Wir überladen uns beim Umfang und bei der Einschätzung unserer Skaleneffekte und unserer Fähigkeiten.
16. Das Unter-Problem: Wir unterschätzen die Zeit, die wir benötigen, untertreiben unseren Ressourcen-Einsatz und unsere Planungen.
17. Das Spezialisten-Problem: Je komplexer das Projekt, desto weniger brauchst Du einen Spezialisten, um es zu leiten.
18. Das Technik-ist-geil-Problem: Wir halten uns starr an Prozesse, Technologien und Abläufe und kümmern uns wenig um die beteiligten Menschen.
19. Das Improvisations-Problem: Es gibt keine Prozesse und Methoden. Jeder macht, was er will, wann er will, wie er will – oder nicht. Je nachdem.
20. Das Kommunikationsproblem I: Es wird nicht ausreichend oder nicht effizient genug kommuniziert. Niemand weiß, was die anderen machen.
21. Das Kommunikationsproblem II: Es wird viel zu viel kommuniziert, ständig gibt

es Meetings und E-Mails für alle. Keiner arbeitet. Alle kommunizieren.

22. Das Wer-macht-was-Problem: Niemandem ist klar, wer welche Rolle hat. Jeder macht, worauf er Bock hat. Keiner macht, worauf er keinen Bock hat.
23. Das Macht-mal-Problem: Der Umfang wurde vom Auftraggeber nicht eindeutig festgelegt. Es wird irgendwas gemacht.
24. Das Unwichtigkeitsproblem I: Das Projekt wird von den Entscheidern als unwichtig eingestuft. Genauso motiviert sind nun alle Mitarbeiter.
25. Das Unwichtigkeitsproblem II: Die Projektteilnehmer finden das Projekt doof. Genauso motiviert sind sie auch.

(Quelle: <http://imgriff.com>)

Vier Fehler

Und warum scheitern wir immer wieder selbst bei guter Planung und eiserner Disziplin bei der Durchführung? Wir scheitern nicht trotz, sondern wegen dieser vermeintlichen Tugenden. Wir glauben, Projekte durchführen sei wie Pizzabacken. Dabei ähnelt es mehr dem Erfinden von Pizzarezepten. Anders als in der Produktion sind völlig unterschiedliche Resultate nicht inakzeptabel, sondern erwünscht. Dennoch machen wir immer wieder dieselben vier Fehler.

1. Fehler: Wir halten Prozesse und Tools für wichtiger als Individuen und Interaktionen.
2. Fehler: Wir halten umfangreiche Dokumentationen für wichtiger als das funktionierende, brauchbare Ergebnis.
3. Fehler: Wir stellen den Verhandlungspoker über die stetige Zusammenarbeit mit dem Kunden.
4. Fehler: Wir befolgen lieber einen einmal festgelegten Plan, als mutig und offen für Änderungen zu sein.

(Quelle: www.evomend.net)

Gerade Veränderungsprojekte verlangen ein vielschichtiges Führungsverhalten. Führungskräfte stehen einerseits unter besonderer Beobachtung, andererseits im Brennpunkt der Veränderung. Sie durchleben gerade selbst Veränderungen und müssen gleichzeitig das Neue schon vorleben. Wie können sie das meistern? Empfehlenswert sind

- > eine klare, offene Kommunikation ohne Schönfärberei oder Schwarzmalerei,
- > Zuwendung zu den Mitarbeitern, ihre Ängste ansprechen und durchaus auch die eigene Unsicherheit zugeben,
- > regelmäßiges Wiederholen der Kernaussagen des Konzepts und die Darstellung der Erfolge,

- > die Meilensteine klar kommunizieren,
- > notwendige Personalentscheidungen treffen, denn nicht alle werden im Veränderungsprozess mitziehen.

Konsequenz und Verankerung

Vertriebskonzepte lassen sich nicht von heute auf morgen verwirklichen. Denn Verhaltensänderungen können Menschen nur schrittweise vollziehen. Jede Umsetzungsphase erfordert daher ihre Zeit, Ausdauer, vor allem Konsequenz. Das ist eine in der Praxis immer wieder zu beobachtende Schwachstelle im Vertrieb. Die konsequente Umsetzung einer Vertriebskonzeption ist jedoch eine Maxime, um am Markt entsprechende Erfolge realisieren zu können. Durch-

haltevermögen ist letztlich entscheidend. Meist ist es leichter, ein Vertriebsprojekt zu starten, als den Umsetzungsprozess in Gang zu halten.

Um zu unterstreichen, dass die erarbeiteten Maßnahmen auch verbindlich realisiert werden müssen, kann es zweckmäßig sein, sie auch in die Zielvereinbarungen mit den Kundenbetreuern aufzunehmen. Die Einforderung der Umsetzung vereinbarter Maßnahmen ist in der Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern eine permanente Herausforderung. In diesem Sinne umfasst das Vertriebscontrolling nicht nur das Ergebniscontrolling, sondern auch ein konsequentes Aktivitätencontrolling. ◀