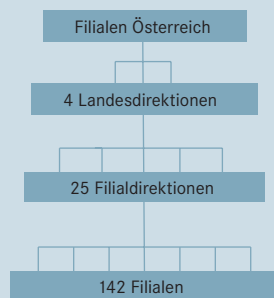




## NEUE ORGANISATIONSSTRUKTUR IM RETAILBEREICH ▶ 1

### Organisation des Filialnetzes



Leiterin des Geschäftsfelds

Jeder Landesdirektor

- führt 4-8 Filialdirektoren
- ist verantwortlich für bis zu 200.000 Kunden
- sowie für bis zu 380 Mitarbeiter

Jeder Filialdirektor ist verantwortlich für:

- mehrere Filialen
- ca. 15.000-45.000 Kunden
- ca. 40-60 Mitarbeiter

Jeder Filialleiter ist verantwortlich für:

- ein Team in einer oder mehreren Filialen
- ca. 2.000-12.000 Kunden
- ca. 5-15 Mitarbeiter

# Die Kunst des Verkaufens

**VERTRIEBSMANAGEMENT IM RETAILGESCHÄFT** Veränderungen in den wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die gestiegenen Ansprüche der Kunden sowie die Verschärfung des Wettbewerbs erfordern eine Anpassung der Vertriebskonzeption. Aus diesem Grund hat die Erste Bank, Wien, im vergangenen Jahr ihre Vertriebsstruktur grundlegend modernisiert. Damit sollten vor allem folgende Ziele erreicht werden: Bündelung aller Vertriebsfunktionen und vertriebsnaher Organisationseinheiten in einem Vorstandsressort, Entwicklung kundennaher Vertriebsstrukturen mit raschen Entscheidungswegen, Vereinfachung der Entscheidungsprozesse. *Birte Quitt | Anton Schmoll*

**Keywords: Privatkunden, Vertrieb, Qualitätsmanagement, Coaching**

Ein wichtiges Ziel der organisatorischen Anpassungen bei der Erste Bank bestand darin, eine schlanke Aufbauorganisation mit klaren Verantwortungsbereichen für die Zielgruppen Privatkunden, Freie Berufe und Retail Kommerz zu schaffen. Dabei galt es, den Spagat zwischen Kundenorientierung und Ertragsorientierung zu meistern. Um das Wissen um die Kundenbedürfnisse effektiv nutzen zu können, sind schnelle Entscheidungswege erforderlich. Oberste Maxime bei allen Überlegungen war und ist das strategische Ziel Nummer eins, bei der Beratungs- und Servicequalität Marktführer in Österreich zu werden.

Von der Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation, der Vereinfachung der Entscheidungswege sollen vor allem die Filialkunden unmittelbar profitieren: einerseits durch schnelleres Reagieren auf ihre Wünsche und andererseits durch verbesserte Betreuungsqualität. Mit der Qualitätsoffensive und der neuen Vertriebsstruktur im Filialgeschäft will die Erste Bank ertragreiche und nachhaltige Kundenbeziehungen aufbauen sowie durch aktives Begleiten und Führen der Mitarbeiter langfristig erfolgreich bleiben. Die Chancen der neuen Vertriebsstruktur lassen sich daher am besten durch folgende Formel zum Ausdruck bringen:

**Ertrag + Qualität + Führung = Erfolg**

## Die neue Vertriebsorganisation

Die grundlegende Neustrukturierung des Filialvertriebs war ein umfangreicher Veränderungsprozess, der von allen Betroffenen große Flexibilität abverlangte. So wurden beispielsweise die Landesdirektionen von sechs auf vier reduziert und kurz darauf die Landesdirektoren ernannt. Für die gänzlich neue Position des Filialdirektors wurde ein umfassender Auswahl- und Besetzungsprozess initiiert. Alle bisherigen Filialdirektoren wurden zu persönlichen Entwicklungsgesprächen eingeladen,

in denen die Veränderungen der einzelnen Funktionen besprochen wurden. Im Zuge einer umfassenden Standortbestimmung wurden die individuellen Stärken und Potenziale jedes Einzelnen analysiert. Auf Basis dieser persönlichen Entwicklungsgespräche, die von einem externen Coach begleitet wurden, erfolgte schließlich die Besetzung der 25 neuen Filialdirektoren.

Die neue Führungsmannschaft im Vertrieb umfasst nun unter der Bereichsleitung vier Landesdirektoren mit insgesamt 25 Filialdirektoren und 130 Filialleitern. Insgesamt sind im Filialvertrieb rund 1.300 Mitarbeiter beschäftigt ▶ 1.

Im Zuge der Neustrukturierung wurden auch die Aufgaben, Verantwortungsbereiche und Kompetenzen der Führungskräfte im Vertrieb neu definiert, die im Folgenden kurz skizziert werden.

**Landesdirektoren:** Die Hauptaufgabe ist die Leitung einer Landesdirektion inklusive Gestaltung und Umsetzung der geplanten strategischen und operativen Zielsetzungen der Erste Bank. Ertrags-, Budget- und Personalverantwortung für das definierte Marktgebiet. Kontaktdrehscheibe und Ansprechperson für Kunden und Partner innerhalb und außerhalb der Erste Bank.

**Filialdirektoren:** Die Funktion des Filialdirektors wurde auf völlig neue Beine gestellt und mit Managementkompetenzen ausgestattet. Ein Filialdirektor ist verantwortlich für fünf bis 15 Standorte und führt im Durchschnitt rund 40 bis 60 Mitarbeiter. Der Fokus liegt auf der Führung und Begleitung der Filialleiter sowie dem professionellen aktiven Vertriebsmanagement innerhalb der Vertriebsstrategie. Damit sich die Filialdirektoren stärker auf ihre Führungsaufgaben konzentrieren können, werden von ihnen künftig maximal 50 (größere) Kunden unmittelbar betreut. Im Rahmen ihrer Budget- und Ressourcenverantwortung wird von den Filialdirektoren ein jährlicher Ressourcenplan für die Filialdirektion erstellt, der im Zeitablauf einem permanenten Controlling unterliegt.

Eine wichtige Aufgabe ist naturgemäß die effiziente Filial- und Verkaufssteuerung. Auf Basis eines gemeinsamen Zielvereinbarungsprozesses mit den unterstellten Filialleitern gilt es, die Zielerreichung ständig im Auge zu behalten und bei Soll/Ist-Abweichungen gemeinsam mit dem Filialleiter Korrekturmaßnahmen abzuleiten. Eine wichtige Managementfunktion besteht schließlich darin, die Filialleiter aktiv zu führen und zu begleiten. Auf Basis der gemeinsam erarbeiteten „Führungsleitsätze im Vertrieb“ sind vom Filialdirektor Maßnahmen zur Förderung, Motivierung und Entwicklung der Filialleiter zu setzen.

**Filialleiter – die Führungskraft vor Ort:** Eine wesentliche Konsequenz der neuen Vertriebsorganisation bestand darin, dass die Funktion und die Verantwortungsbereiche der Filialleiter stark aufgewertet wurden. Der Filialleiter ist die Führungskraft vor Ort, die nun durch neue Aufgaben und Kompetenzen mehr Gestaltungs- und Handlungsspielraum in der Leitung der Filiale hat. Im Rahmen der strategischen und operativen Filialsteuerung ist der Leiter für die qualitative und quantitative Zielerreichung seiner Filiale verantwortlich.

Zur Stärkung seiner Führungsaufgabe bekam er auch mehr Spielräume beim Personalmanagement. Die Filialleiter sind nun für die Mitarbeiterauswahl verantwortlich und können sich ihre Teams in den Filialen selbst zusammenstellen. Generell haben sich die Aufgaben verstärkt hin zur Unterstützung und aktiven Führung der Mitarbeiter im Vertrieb verlagert. Dabei geht es darum, die Potenziale der Mitarbeiter optimal zu fördern und zielorientiert zu nutzen durch

- bestmögliche Einsatzplanung (einschließlich flexibler Nutzung der Arbeitszeiten),
- individuelle Mitarbeiterentwicklungsplanung,
- verstärkte Mitarbeiterbegleitung im Verkauf (zum Beispiel Begleitung bei Verkaufsgesprächen).

Die neue Vertriebsorganisation brachte auch eine Erweiterung der Entscheidungskompetenzen der Filialleiter (zum Beispiel Erhöhung der Konditionenpouvoirs). Für die Kunden bedeutet dies, dass ihre Anfragen rascher beantwortet und Entscheidungen direkt vor Ort getroffen werden können. All diese Maßnahmen zielen darauf ab, das unternehmerische Denken zu verstärken. Das heißt: Der Filialleiter agiert wie ein Unternehmer in seinem regionalen Einzugsgebiet.

### **Systematische Aktivitätenplanung**

Professionelles Vertriebsmanagement bedeutet stets auch effizientes Ressourcenmanagement. Die in den Filialen vorhandenen Personalkapazitäten sind möglichst effektiv für markt- und verkaufsorientierte Aktivitäten zu nutzen. Aus diesem Grund wurde auch das Thema „Aktivitätenplanung“ einer kritischen

Analyse und Überarbeitung unterzogen. Ziel war es, alle verkaufsorientierten Aktionen zu bündeln und den Vertriebsmitarbeitern einen Überblick über alle relevanten Vertriebsaktivitäten eines Quartals zu liefern. Mit dieser verbesserten Aktivitätenplanung sollen vor allem folgende Ziele erreicht werden:

- Im Vertrieb ein gemeinsames Verständnis für die erarbeiteten Verkaufsschwerpunkte zu entwickeln.
- Den zeitlichen Aufwand in den Filialen besser abschätzbar zu machen.
- Erleichterung der Prioritätensetzung bei der Realisierung der Maßnahmen.

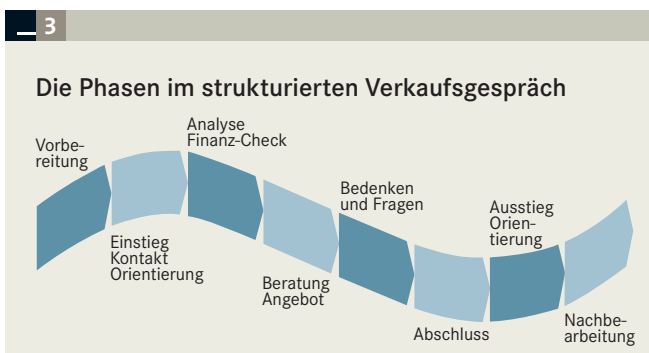
Auf Basis der Aktivitätenplanung können somit die für die Marktbearbeitung erforderlichen Maßnahmen innerhalb einer Filialdirektion bzw. in der Filiale effizient gemanagt werden. Dadurch kann in den Filialen eine spürbare Zeitersparnis erzielt werden. Kurzfristige, ungeplante Aktivitäten (Aktionismus), die bei den Filialen Ärger hervorgerufen haben, werden somit weitgehend vermieden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Ergebnisse aus den Verkaufsaktionen und deren Beitrag zur Zielerreichung nun transparenter sind und in der nächsten Planungsrunde Berücksichtigung finden.

In der Aktivitätenplanung werden grundsätzlich alle von den Marketing- und Produktstellen entwickelten Aktionen berücksichtigt. Dazu gehören beispielsweise die zentral unterstützten Kampagnen ebenso wie die in die ToDos eingespielten Aktivitäten (zum Beispiel Produktverkauf). Dabei erfolgt die Planung der Verkaufsaktivitäten prinzipiell nach Kundengruppen bzw. Kundensegmenten getrennt (Private Individualkunden; Gewerbekunden, Freiberufler etc.). Damit kann auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kunden und Betreuer besser eingegangen werden.

Um bei den Betroffenen im Vertrieb Akzeptanz für die geplanten Verkaufsaktivitäten zu erreichen, wird großer Wert auf einen intensiven und transparenten Kommunikationsprozess gelegt. Sämtliche Aktivitäten werden frühzeitig in mehreren Schritten mit den Führungskräften und Betreuern in Workshops abgestimmt. Dabei wird über die Verkaufsaktionen des letzten Quartals kritisches Feedback eingeholt, um daraus Ideen für Verbesserungen abzuleiten.

### **Qualitätsstandards für den Verkauf**

Eine qualifizierte Kundenbetreuung wird heute immer mehr zu einer der wichtigsten strategischen Erfolgspositionen einer Bank und trägt wesentlich dazu bei, im Vertrieb eine Unique Selling Proposition (USP) zu schaffen. Vor diesem Hintergrund wurde die „Qualitätsführerschaft“ als zentrales Ziel für den Retailvertrieb der Erste Bank formuliert. Um dieses geschäftspolitische Ziel zu erreichen, bedarf es konkreter Qualitätsstandards für die Kundenbetreuung und für den Verkauf.



Es ist in diesem Zusammenhang wichtig, ganz klar herauszuarbeiten, dass „Kundenorientierung“ auf der einen Seite und „Verkaufen“ bzw. „Ertragsorientierung“ auf der anderen Seite keine Widersprüche darstellen. Daher wurden für das qualitativolle Verkaufen folgende Grundsätze formuliert:

- „Verkauf“ ist grundsätzlich eine Kombination zwischen messbaren Produktabschlüssen und zufriedenen, loyalen Kunden, die morgen gerne wiederkommen und auch noch andere mitbringen.
- „Verkauf“ in der Erste Bank bedeutet immer auf beides zu achten: die Etablierung und die Pflege von langfristigen, profitablen Kundenbeziehungen und den Erfolg (Ertrag) für den Vertrieb.
- „Verkauf“ heißt: Jeder Kunde hat das Recht, über alle Finanzthemen umfassend von uns informiert zu werden und möglichst alle Finanzprodukte in der Erste Bank zu bekommen.

Diese Grundgedanken des qualitativollen Agierens im Vertrieb werden durch verbindliche Definitionen und Standards konkretisiert. Wie aus ► 2 ersichtlich ist, bildet die Definition von „Qualität“ im Verkauf die Basis. Das ist insofern von Bedeutung, weil die Praxis zeigt, dass jeder unter „Qualität“ etwas anderes versteht. Gerade in einem dezentralen Vertriebssystem mit vielen

Filialen und sehr vielen Vertriebsmitarbeitern ist es wichtig, ein einheitliches Grundverständnis über diese Fragen zu entwickeln. Oft sind es scheinbare Banalitäten bzw. Kleinigkeiten, die hier angesprochen werden. Der Erfolg ist aber die Summe dieser (scheinbaren) Kleinigkeiten – die in ihrer Gesamtheit für das Qualitätsempfinden des Kunden ausschlaggebend sind. Daher wurde explizit festgehalten, was „qualitativolles Agieren im Verkauf“ bedeutet. Neben diesen Grundlagen der Qualitätsorientierung wurden zusätzlich vier Standards definiert, welche die Haltung und das Wollen des Kundenbetreuers beschreiben:

- Standard Nr. 1: „Jeder Kundenkontakt ist Verpflichtung, pro-aktiv zu sein.“ Das bedeutet: Mehr tun als der Kunde/der Geschäftsfall an sich verlangt.
- Standard Nr. 2: „Jedes Verkaufsgespräch ist Verpflichtung, in die Breite zu gehen.“ Das bedeutet: Paket-Verkauf zur Öffnung neuer Themen für den Kunden.
- Standard Nr. 3: „Jedes qualitativolle Verkaufsgespräch ist mit Hilfsmitteln zu führen.“ Das bedeutet: Nutzung des Instruments „Finanz-Check“.
- Standard Nr. 4: „Während bzw. nach jedem Kundengespräch sind alle Informationen zu sichern.“ Das bedeutet: Alle künftig nutzbaren Informationen sind unmittelbar in der EDV zu erfassen.

### Das anspruchsvolle Verkaufsgespräch

Zweifelsohne ist das direkte und persönliche Gespräch die wichtigste Form der Kundenbetreuung und elementar für den Verkauf. Aus diesem Grund spielt bei dieser Art des Kundenkontakts der Qualitätsaspekt eine besondere Rolle, sodass auch dafür eigene „Standards für das qualitativolle Verkaufsgespräch“ definiert wurden.

Das Selbstverständnis der Erste Bank ist es, die Kunden durch ihr gesamtes „Geldleben“ zu begleiten. Da sich die Bedürfnisse mit dem Lebensalter ändern, bildet das dafür entwickelte „Lebensphasenkonzept“ die Grundlage der Beratungen. So ist sichergestellt, dass die für die jeweilige Lebenssituation adäquaten Produkte angeboten werden. Vom Prinzip her haben qualitativolle Kunden- und Verkaufsgespräche den gleichen Ablauf. Durch eine methodisch geordnete und strukturierte Abfolge soll eine systematische Vorgehensweise ermöglicht werden.

Um zu erreichen, dass Kundengespräche in jeder Filiale eine ähnliche Qualität aufweisen, wurden klar definierte und aufeinander abgestimmte Schritte im Verkaufsgespräch definiert. Diese werden symbolhaft als „Welle“ dargestellt ► 3.

Als Hilfsmittel für die ganzheitlichen und umfassenden Kundengespräche wurde mit einer eigens entwickelten Softwarelösung „Finanz-Check“ eine Plattform zur Verfügung gestellt, die jede Phase des Gesprächs einfach und effizient unterstützt. Mit diesem Instrument werden Ziele und Pläne des Kunden sowie

4

### Strukturierte Beratungshilfe (Finanz-Check)



5

### Coaching-Angebot für Führungskräfte

#### Vorbereitung von Workshops in den Filialen bzw. in den Filialdirektionen zu verkaufsrelevanten Themen

- professionelle Vorbereitung auf einen (vereinbarten) Kundentermin
- das pro-aktive Termintelefonat
- Hilfreiche Nutzung des Finanz-Check im geplanten Kundentermin
- Einwandbehaltung, Nutzenformulierung
- Vereinbarungen mit dem Kunden treffen, das Gespräch zukunftsorientiert beenden
- Durchführungsbegleitung von Filial-Workshops und Übungsrunden zu allen verkaufsrelevanten Themen
- Co-Moderation gemeinsam mit der Führungskraft
- Feedback danach an die Führungskraft
- Einbringen von Ideen aus anderen Regionen
- Unterstützung bei der Einführung neuer Themen und Produkte
- wie hilft mir die Aktivitätenplanung, um zu meinen aktiv vereinbarten Verkaufsgesprächen zu kommen
- Nutzenformulierungen zu neuen Produkten (Spar, Wertpapier, ...)
- aktuelle (neue) Anlassfälle

#### Feedback-Gespräche mit dem Filialleiter und dem Filialdirektor

- Führungskräfte-Gesprächsbegleitung bei (echten) Kundengesprächen („selber erleben“)
- Besprechungen nach Abhaltung von verkäuferischen Workshops
- zu Mitarbeitergesprächen (Beispiel: Seminarvorbesprechungen und Nachbereitungen)
- Verkaufsbegleitung Führungskraft – Mitarbeiter
- Führungskraft gibt Mitarbeiter Feedback, Verkaufacoaching „passiv“ dabei

seine aktuellen Bedürfnisse ermittelt. Das Ergebnis ist eine professionelle und individuell erarbeitete Kundenunterlage, welche die Wünsche, Pläne und Ziele des Kunden dokumentiert und Handlungsempfehlungen zur Erreichung der individuellen Pläne aufzeigt. Einen Ausschnitt des „Finanz-Checks“ und die dabei angesprochenen Bedarfssfelder zeigt ► 4.

### Begleiten der Mitarbeiter durch die Führungskraft

Bei der Umsetzung der Qualitätsstrategie ist sicherzustellen, dass die Kunden, ganz gleich wo sie betreut werden, die gleiche Qualität erhalten. Um dies zu erreichen, hält die Erste seit Jahren umfassende Verkaufsseminare ab. Dort werden auch die verschiedensten Phasen des Kundengesprächs sehr intensiv geschult. Wie die Erfahrung zeigt, bleibt von einem Seminarinhalt allerdings oftmals nur ein kleiner Teil in der Praxis „hängen“. Um hier Nachhaltigkeit zu gewährleisten, wurden vor einigen Jahren die so genannten Verkaufsscoaches ins Leben gerufen. Ein bis zwei Tage pro Jahr war ein solcher Coach bei einem Mitarbeiter, unterstützte bei den Gesprächsvorbereitungen, hörte bei den Gesprächen zu, gab Feedback und half bei der Erfassung der nachgelagerten Eingaben.

Trotz der positiven Wirkungen, die damit erzielt werden konnten, ist zu bedenken: Wenn man von einem durchschnittlichen Arbeitsjahr ausgeht, ist ein Berater an etwa 210 Tage in seiner Filiale. Bei einem Verkaufsseminar im Jahr und zwei Begleittagen gibt es so gut wie keine Veränderung im Verkaufsverhalten. Umgekehrt: Je häufiger ein Mitarbeiter begleitet wird, umso nachhaltiger wird sich der Veränderungsprozess gestalten. Daher gehört es seit Einführung der neuen Vertriebsstruktur zu den Aufgaben der Führungskräfte, ihre Berater bei Kundengesprächen zu begleiten, ihnen Feedback zu geben und damit die Qualität weiter zu steigern. Das beinhaltet unter anderem:

- gemeinsame Gesprächsvor- und -nachbereitung mit den Mitarbeitern,
- Begleitung der Mitarbeiter im qualitätsvollen Verkaufsgespräch hinsichtlich Standards im Verkauf,
- Nutzung der Hilfsmittel wie etwa FC-EDV für ein qualitätsvolles Verkaufsgespräch,
- individuelle Vereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitern zu konkreten verkäuferischen Entwicklungsschritten.

Grundsätzlich soll der Filialleiter jeden Mitarbeiter mindestens einen halben Tag pro Halbjahr zu Kundengesprächen begleiten. Das heißt, die Führungskraft hört still zu und macht sich Notizen. Nach dem Gespräch reflektiert die Führungskraft mit ihrem Mitarbeiter das Gespräch und gibt konstruktives Feedback. Gemeinsam werden Situationen analysiert (Körpersprache, Reaktionen, Einwandbehandlung usw.), und es wird überlegt, welche Verbesserungsmöglichkeiten man ableiten kann.

Die Verkaufsleistung soll überdies dadurch gesteigert werden, dass die Vertriebsführungskräfte ihrerseits Unterstützung erhalten. Diese wird durch die Gruppe „Verkaufsscoaching Retail“ gegeben. Der Fokus bei der Begleitung der Führungskräfte im Filialvertrieb ist immer das „qualitätsvolle Verkaufsverhalten der Mitarbeiter“ bei deren Kundengesprächen. Daher umfasst das Coaching die in ► 5 aufgelisteten Angebote.

### Zusammenfassung

Innovative Technologien wie Internet und Social Media gestatten es neuen Finanzdienstleistern, immer schneller und preisgünstiger in die angestammten Märkte der Filialbanken einzudringen. Angesichts dieser Entwicklung gerät der Vertriebsweg „Filiale“ im Retailgeschäft in besonderem Maße unter Druck. Die hohen Fixkosten eines stationären Vertriebssystems lassen es aber nicht zu, dass sich eine Filialbank auf einen undifferenzierten Preiswettbewerb einlässt. Aus diesem Grund heißt das strategische Ziel Nummer eins bei der Erste Bank „Qualitätsführerschaft“.

Eine derartige Qualitätsoffensive erfordert eine strategische Neuausrichtung der Vertriebsstruktur, die sowohl dem Wandel der gestiegenen Kundenbedürfnisse als auch der Leistungsentwicklung der Bank gerecht wird. Ein weiteres wesentliches Element einer Qualitätsstrategie ist die Entwicklung konkreter und verbindlicher Standards für den Betreuungs- und Verkaufsprozess. Damit soll in den Vertriebsstellen die Basis für ein einheitliches Grundverständnis über die Art der Marktbearbeitung geschaffen werden.

Wie die Praxis zeigt, spielt bei einer Neuausrichtung des Vertriebs nicht nur eine schlüssige Konzeption, sondern auch die Nachhaltigkeit der vereinbarten Maßnahmen eine entscheidende Rolle. Eine wichtige Aufgabe der Filialleiter besteht daher darin, die Verkaufskompetenz ihrer Mitarbeiter weiterzuentwickeln und zu begleiten. Die Wahrnehmung dieser Coachingaufgabe soll sicherstellen, dass die definierten Qualitätsstandards auch tatsächlich umgesetzt werden. Neben dieser Begleitung der Vertriebsmitarbeiter erhalten auch die Führungskräfte umfassende Unterstützung durch die Stabstelle „Verkaufsscoaching Retail“.

Alle hier skizzierten Maßnahmen sollen zur Optimierung der Vertriebsausrichtung und zu einer nachhaltigen Etablierung des konsequenten Verkaufens führen. Gleichzeitig soll auf diese Weise die Verkaufskultur zu einem elementaren und prägenden Bestandteil der Unternehmenskultur der Bank werden. ■

**Autoren:** Birte Quitt ist Bereichsleiterin im Geschäftsfeld Filialen Österreich der Erste Bank, Wien. Prof. Dr. Anton Schmoll ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank, Wien.