

Kundenorientierte Vertriebssteuerung: Planung, Zielvereinbarung, Messung

Vorwort

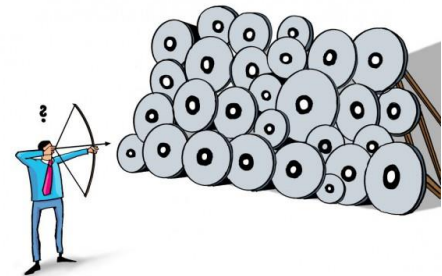
Wie passen *ganzheitliche Beratung* einerseits und *Verkaufsziele auf Produktebene* andererseits zusammen? Auf den ersten Blick gar nicht: Ganzheitliche Beratung stellt den Kunden in den Mittelpunkt, sie funktioniert von außen nach innen, der Kunde ist die Konstante, das Produkt die Variable. Produktziele gehen vom geplanten Absatz aus, sie gehen von innen nach außen. Das Produkt steht fest, der Kunde dazu wird gesucht.

In diesem Praxistipp will ich beide Welten synchronisieren; denn zufriedene Kunden und Verkauf schließen einander ja nicht aus. Allerdings haben viele Kundenbetreuer ihre liebe Not mit den oft immer noch gültigen "Vertriebszielen". Und Ihren Kunden ist die Absatzplanung Ihres Instituts herzlich egal. Es geht darum, die drei Wertewelten (Institut, Mitarbeiter, Kunde) zu verzahnen, um mehr PS auf die Straße zu bekommen.

Herkömmliche Zielmodelle

Auf einer Vorstandstagung habe ich Sinn und Wirkung von Produktzielen für die Steuerung des Firmenkundenvertriebs in Frage gestellt, was bei einigen Teilnehmern auf lebhaften Widerstand stieß. "Ohne klare Einzelziele ist meine Vertriebsmannschaft orientierungslos", rechtfertigte ein Bankvorstand seinen heutigen Planungsprozess. Und er vertrat die Auffassung, je mehr Einzelziele er aufstelle, desto orientierter sei sein Vertrieb. Da kann die Zielekarte schon mal mehr als 10 Einzelziele auflisten:

- Volumenziele (Aktiv, Passiv, Bausparen, Leben)
- Stückziele (Kreditkarten, neue Kunden)
- Erlösziele (Wertpapiere, Auslandsgeschäft)
- Deckungsbeitragsziele
- Aktivitätsziele (Kontakte, ganzheitliche Beratungen, Überleitungen)
- Qualitätsziele (Überziehungen, Abgaben an Intensiv, Abbau blanko)



Wenn's anfängt, unübersichtlich zu werden, nennt man es "balanced scorecard". Das sinnvolle Prinzip, nach dem gemessen werden muss, was verzielt wird ("Miss es, oder vergiss es!"), wird auf den Kopf gestellt: "Verziele, was du messen kannst!". [Für den Planer wird die Welt damit einfach](#), für den Berater nicht, dem Kunden ist es einerlei.

Da kann der Fußball was lernen

Früher bestand Fußball aus zwei Aspekten:

- 1) Endstand
- 2) Unterhaltungswert

Heute gibt es zu jedem Spiel eine Statistik: Ballbesitz, Anzahl Zweikämpfe (davon gewonnen), Anzahl geschlagene Pässe (davon angekommen), Abschlüsse (davon auf's Tor, davon ins Tor), Vorlagen (heute: Assists), Ecken, Freistöße, Fouls, Gelbe Karten, Platzverweise, gelaufene Kilometer u.a.m.

Man stelle sich vor, man wendete das Prinzip "Verziele, was du messen kannst" auf den Fußball an. Vermutlich würde der Spielverlauf spätestens in der Schlussphase völlig aus dem Ruder laufen: Dem Einen fehlen noch Kilometer, dem Zweiten 1 Assist und eine Ecke, dem Dritten 2 Torschüsse, und der Vierte sucht noch Zweikämpfe, die er gewinnen kann. Da wäre ich nicht gern dabei.

Nachteile von Produktzielen

- 1) Ein Ziel liegt nur so lang vorn, wie man es noch nicht erreicht hat. Hat man es erreicht, z.B. im August, liegt es hinten. Man kann dann aufhören oder versuchen, Geschäfte zu schieben.
- 2) Für viele Produktziele haben die FKB keine Abschlussverantwortung / Abschlussberechtigung (Wertpapiere, Auslandsgeschäft, Versicherungen u.a.m.). Der FKB stellt oft nur Kontakt her.
- 3) Firmenkundenbetreuer brennen nicht für Bausparsummen und Zwölfstel-Soll-Ist-Abgleiche. Sie stehen auf Geschäftsabschlüsse, gute Kundenbeziehungen, Autonomie und Pragmatismus.
- 4) Kundenberatern ist ihre Glaubwürdigkeit wichtig. Produktziele riechen nach Mogelpackung und tendenziöser "Beratung". Kunden merken das auch.
- 5) Rein quantitative Aktivitätsziele (Anzahl Termine, ganzheitliche Beratungen, Überleitungen) neigen zur Ineffizienz, wenn sie sich selbst genügen: Es kommt zu rituellen Aktivitäten.
- 6) Last not least: Die meisten FKB sind Männer. Und Männer verwirrt man mit zu vielen Zielen bekanntlich nur. Lieber einfach und unvollständig als vollständig und kompliziert.

Die Kunst ist, die Planung des Instituts in die Sprache / Werte des Vertriebs zu übersetzen: "Verhaltet Euch wie Geschäftsleute: sucht aktiv nach Geschäftsmöglichkeiten und nutzt sie; und sorgt dafür, dass eure Kunden euch weiterempfehlen." Das versteht jeder, das will jeder.



Eine mutige Alternative

Zurück zum Bankvorstand von oben: Sein Nebenmann, ebenfalls Bankvorstand, widersprach ihm. Seine Bank habe das mit den Einzelzielen vor Zeiten auch so gemacht, sich dann aber anders entschieden: man plane und messe, so führte er aus, nach wie vor alle wichtigen Kennzahlen. Man verzichte heute aber auf alle Detailziele für die Firmenkundenbetreuer mit einer Ausnahme: der Anzahl der Kundenkontakte. "Redet mit euren Kunden!" Darin kommt eine gehörige Portion Vertrauen in die Mitarbeiter zum Ausdruck. Ein mutiger Schritt, den die Bank auch nicht unbesorgt wagte, wich sie doch vom Mainstream ab.

Die Entkoppelung von Planung und Zielkarte

Das eigentlich Neue: Man plant und misst den Absatz, ohne ihn kaskadenförmig über Bereiche, Abteilungen und Gruppen auf die Mitarbeiter herunterzubrechen und zum Ziel zu erheben. Stattdessen verabredet man mit dem Vertrieb die Einhaltung von Wettbewerbsfaktoren, von denen sich Management und Vertrieb gemeinsam Erfolge erwarten. Die Bank trägt das Planungsrisiko, der Vertrieb die Verantwortung für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Darin kommt zum Ausdruck, dass Vertriebs Erfolg nicht allein Sache des Vertriebs ist.

Die Qualitätsziele (Einhaltung der Wettbewerbsfaktoren) werden geplant und gemessen - wie die Absatzziele auch -; und sie werden zusätzlich verzielt. Die zur Messung verwendete fortlaufende Kundenbefragung ist dem Vertrieb ex ante im Detail bekannt; so kann (und wird) er seine Aktivitäten sorgfältig planen und umsetzen. Das Kundenfeedback geht direkt an den Mitarbeiter. Das wirkt.

Das Ergebnis

Neugierig, wie das Experiment in der mutigen Bank ausging? Nicht ein Wert, berichtet der mutige Vorstand, lag am Ende unter dem Planansatz, die meisten darüber. Und die Verpflichtung auf Kundenkontakte, gepaart mit dem Vertrauen "Ihr werdet aus den Kundenkontakten schon das Richtige machen" führte zu einer sehr hohen Identifikation mit dem Zielwert. Es ist einfacher, sich mit EINEM als sinnvoll erkannten Zielwert zu identifizieren als mit VIELEN oktroyierten. Jack Welch lässt grüßen.

Womit aber auch der Nachweis geführt ist, dass Produktziel und Verkaufsergebnis zwar durchaus positiv korrelieren können; einen kausalen Zusammenhang gibt es aber natürlich nicht. Gäbe es ihn, wäre die Welt einfach: Man bezeichnete alle angestrebten Zustände als Ziel, und allein WEIL man das täte, würden die Ziele erreicht. Es werde Licht...

Kundenorientierte Vertriebsziele: Umsetzung

Die typischen und beeinflussbaren Tugenden eines Außendienstes zur Erzielung von Verkaufserfolgen sind:

- Regelmäßige Kontakte mit potenzialstarken Kunden (statt x Termine je Betreuer)
- Eigene, zum Kunden passende Verkaufsideen (das Gegenteil von Produktkampagne)
- Kundenorientierte Beratung / Überzeugung
- Glaubwürdigkeit / Vertrauenswürdigkeit

Die beiden Zusatzugenden *Verhandlungsgeschick* und *Abschlussicherheit* lassen sich zusätzlich trainieren, nicht verzielen.

Wettbewerbsfaktor	Vertriebsziel
(I) Profilierung durch <u>Kundenkontakt</u>	<p><u>Wichtige Zielkunden (A, B)</u> sind oft genug zu kontaktieren Kein A- oder B-Kunde darf im Reminder auf rot (überfällig) stehen</p> <p>(Berücksichtigt werden nicht nur Kontakte der FKB, sondern auch die Kontakte der Fachbereiche, das motiviert zu sinnvollen Überleitungen und verringert sinnlose).</p>
(II) Profilierung durch <u>Beratungsinitiative</u>	<p>Aktive und relevante Ansprache aller Themen des institutsspezifischen Beratungskonzepts</p> <p>Die Nutzung der Beratungsbögen / -software ist empfohlen, aber nicht vorgeschrieben</p>
(III) Profilierung durch <u>Beratungsqualität</u>	<p>Kundenindividuelle Beratung (das Gegenteil von produktorientiert) Transport des kundenindividuellen Mehrwerts</p>

Wettbewerbsfaktor	Vertriebsziel
(IV) Bindung durch Glaubwürdigkeit und Vertrauen	Weiterempfehlung

Diese vier Tugenden treten an die Stelle der bisherigen Einzelziele. Ein Schritt, der übrigens nicht irreversibel ist: Wird der Vertrieb seiner erweiterten Verantwortung nicht gerecht, kann die Bank immer noch zum status quo ante zurückkehren. Und man kann ja auch erst einmal Erfahrungen in einem Pilot-Marktbereich sammeln.

Erfolgs- und Qualitätsmessung

Die Erfolgsmessung auf Ebene des Verkaufs erfolgt wie bisher, die Qualitätsmessung durch fortlaufendes Kunden-Feedback (wöchentlich / monatlich). Das sichert einen anhaltenden [Verbesserungsprozess](#) (anders als eine große Befragung alle 3 Jahre). Die Ergebnisse fließen in das Bonusmodell ein. Die Zahl der zu befragenden Kunden je Mitarbeiter ist definiert (je nach Segment 5-10 pro Woche), die Auswahl erfolgt durch den Kundenberater (Doppelbefragungen sind ausgeschlossen) oder durch Abzug aus dem Aktivitätencontrolling. Kundenzufriedenheit und die damit erzielten Erfolge sind gleichberechtigt, beide sind unverzichtbar.

Muster für das Gewerbekundengeschäft (after sales Umfrage): [hier](#)

Muster für das Firmenkundengeschäft (strategische Umfrage): [hier](#)

Never change a running system?

Warum "steuern" Banken ihren Firmenkundenvertrieb dennoch mit ganzen Bündeln von Zielen? Weil die Hoffnung auf die Wirksamkeit von Patentrezepten und das Streben nach Sicherheit und Vorhersagbarkeit zur menschlichen Natur gehören und die Alternative mühsam und mit Erfolgsrisiken behaftet anmutet. Lieber tut man, was alle tun. Der gesunde Menschenverstand sagt einem zwar, dass das gar nicht funktionieren kann. Aber man scheut die Konsequenzen, die man ziehen müsste, wollte man dieser Erkenntnis folgen.

Und überhaupt: Am Jahresende scheinen die erreichten Ergebnisse ja doch noch einmal zu bestätigen, dass Planung und Ziele einigermaßen richtig waren. Warum also etwas ändern?

März 2018

Thomas Töller

<http://t-toeller.de>

<http://ht-software-gmbh.de>

<http://see-360.de>

Fortlaufende Qualitätsmessung: Beispiel Firmenkunden, strategisch

Adam Eschweiler Firmenkundenbetreuer	
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Betreuung durch Ihren Berater?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
Wie oft meldet sich Ihr Berater bei Ihnen?	nie <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/>
Wann hatten Sie das letzte ausführliche Gespräch über Ihre Ziele und Pläne?	<input type="text"/>
Wie gut bereitet sich Ihr Berater auf ein Gespräch mit Ihnen vor?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gut
Wie gut werden Sie von Ihrem Berater vor einem Gespräch über die zu behandelnden Themen informiert (Gesprächsagenda)?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gut <input type="radio"/> weiß nicht <input type="radio"/>
Wie regelmäßig bespricht Ihr Berater mit Ihnen Ihren Finanzierungsbedarf für Investitionen und Aufträge?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> nicht nötig <input type="radio"/>
Wie gut informiert Ihr Berater Sie über Ihr Kreditrating (wie es zustandekommt, wie Sie es beeinflussen können)?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gut <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>
Wie regelmäßig bespricht Ihr Berater mit Ihnen alternative Finanzierungsmöglichkeiten (off balance, strukturierte Finanzierungen, Mezzanine etc.)?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>
Wie oft spricht Ihr Berater Themen außerhalb der reinen Firmenfinanzierung an?	nie <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> häufig <input type="radio"/>
Wie vertraut sind Sie mit unseren modernen Zahlungssystemen für Ihre Kunden, z.B. Kreditkartenterminals, kontaktloses Bezahlen, Bezahlssysteme im onlineshop?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>
Wie regelmäßig bespricht Ihr Berater mit Ihnen Möglichkeiten zur Verbesserung Ihrer Firmenliquidität oder zur Optimierung Ihrer betrieblichen Geldanlagen?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>
Wie gut kennen Sie unser Angebot für Ihren Außendienst (BusinessCard für Reisekosten, Fuhrparkmanagement, Reiseversicherungen)?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>

(Zur Online-Version: Klick auf den Fragebogen)

Wie regelmäßig diskutieren Sie mit Ihrem Berater Themen wie Zeitwertkonten oder betriebliche Altersvorsorge für Ihre Belegschaft?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>
Wie gut kümmert sich Ihr Berater um Ihre internationalen Geschäfte?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gut <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>
Wie regelmäßig bespricht Ihr Berater mit Ihnen auch Ihre privaten Vermögensangelegenheiten?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ständig <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>
Wie regelmäßig bespricht Ihr Berater mit Ihnen Fragen rund um Ihre private Vermögensbildung und speziell um Ihre Altersvorsorge?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ständig <input type="radio"/> nicht relevant <input type="radio"/>
Wie gut dokumentiert Ihr Berater die Ergebnisse nach einem Gespräch?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gut <input type="radio"/>
Wie vertrauenswürdig finden Sie Ihren Berater?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> weiß nicht <input type="radio"/>
Wie konkret sind die Vorschläge Ihres Beraters?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> keine Erfahrung <input type="radio"/>
Wie gut passen die Vorschläge Ihres Beraters zu Ihren Vorstellungen / Ihrem Bedarf?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> keine Erfahrung <input type="radio"/>
Für wie fachkompetent halten Sie Ihren Berater?	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr kompetent <input type="radio"/>
Stimmt die Aussage: Ich würde meinen Berater auch anderen Freunden oder Geschäftspartnern empfehlen	gar nicht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> genau <input type="radio"/>
Ihre persönlichen Anregungen für Ihren Berater	<input type="text"/>

Anonymität Ihrer Antworten

Die Antworten Ihres Fragebogens werden standardmäßig anonym behandelt.
Wenn Sie möchten, dass die Antworten Ihnen persönlich zugeordnet werden können, können Sie die Anonymität hier aufheben.

Aktueller Status Ihres Fragebogens:
Ihre Antworten werden anonym behandelt.

Antworten anonym behandeln Anonymität aufheben und posten als "Max Muster"