

Diagnostik, Potenzialentwicklung und Erfolgsmessung im Bankenvertrieb

Betrachtung unter wirtschaftlichen Aspekten.

Autor:

Dr. Reinhard Lindner, MBA,
Geschäftsführer, Personal- und
Organisationsentwicklung,
Reinhard Lindner Trainings- und
Managementberatungs GmbH.

I. DNA eines Bankenvertriebs

▷ Die Abbildung der Potenziale von Mitarbeiter und Klarheit über erfolgstreibende- und erfolgshemmende Faktoren führen zur DNA im Vertrieb. **Neue Mitbewerber** wie Online-Banken, Fintech-Unternehmen, aber auch „the big four“ Google, Apple, Amazon und Facebook, welche in der Zwischenzeit alle über umfassende Banklizenzen verfügen, drängen in den Markt und machen das Leben den klassischen Geldinstituten noch deutlich schwerer. **Vertriebsmitarbeiter in diese neue Realität in der Bankenwelt zu begleiten, ist zum Kernthema für vertriebsverantwortliche Führungskräfte geworden.** Wie müssen erfolgsversprechende Konzepte aussehen, welche diesen Change nachhaltig bewerkstelligen? Welche Erfolgsfaktoren gilt es zu berücksichtigen, um mit dem Geschäftsmodell einer serviceorientierten Beraterbank auch in Zukunft im Vertrieb erfolgreich zu sein?

II. Erfolg ist kein Geheimnis, sondern ein in sich stimmiges Konzept ist gefragt

1. Wie erhalte ich Klarheit über das Potenzial (Können und Wollen) der Mitarbeiter?

Um Vertriebsmitarbeiter in diese neue Realität im Bankwesen zu begleiten, sprechen wir nicht von einer Schulung, sondern von einer Entwicklungsmaßnahme. **Professionelle Personalentwicklung setzt eine fundierte Personaldiagnostik voraus.** Wenn Mitarbeiter entwickelt werden sollen, ist es essentiell, Klarheit darüber zu haben, von welchem Entwicklungsstand auszugehen ist. Personaldiagnostische Verfahren gibt es unzählige, aber nur wenige wirklich hilf-

reiche. Ein gutes Verfahren, um die Fähigkeiten und Entwicklungsfelder von Mitarbeitern valide abzubilden, sollte folgende Kriterien erfüllen.

a) Abbildung des Könnens und des Wollens

Bereits beim ersten Erfolgskriterium steigen die meisten herkömmlichen Verfahren aus, da in erster Linie das „Können“ abgebildet wird, ohne das so entscheidende „Wollen“ zu berücksichtigen. Doch was nützen die besten Talente, wenn diese nicht abgerufen werden, weil sich Mitarbeiter in der Komfortzone befinden und nicht bereit sind, die „Extrameile“ zu gehen.

b) Nicht manipulierbar

Jegliche Art, das Ergebnis dahingehend beeinflussen zu können, wie der Mitarbeiter sein sollte und nicht wie er tatsächlich ist (in der Personaldiagnostik spricht man hier von sozialer Erwünschtheit), muss zur Gänze ausgeschlossen werden können.

c) Wertebasierend

Die neuesten Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft zeigen, dass **das Wertesystem eines Menschen wesentlich stabiler und damit aussagekräftiger ist als sein Verhalten oder seine Einstellung.** Intelligente Verfahren setzen deshalb bei den Werten der zu diagnostizierenden Person an und nicht bei deren Verhalten oder bei der Einstellung. Die Neurowissenschaft hat auch bewiesen, dass aufgrund des Wertesystems eines Menschen unmittelbar dessen Fähigkeiten abgeleitet werden können.

Dies klingt sehr komplex, ist jedoch ganz einfach zu erklären. Werte oder werten heißt Bedeutung geben. Jene Dinge, die eine hohe Bedeutung haben, haben im Leben automa-

tisch auch eine Priorität. Für alles, was Priorität hat, nimmt man sich Zeit. Und wenn man in etwas Zeit investiert, weil es einem viel bedeutet, entwickelt man ganz automatisch darin eine Fähigkeit. Darin besteht die Kausalität zwischen Wertigkeit und Fähigkeit. Intelligente Verfahren fragen also schon lange nicht mehr Wissen, Einstellung oder Verhalten ab, sondern leiten auf Basis der Werte einer Persönlichkeit deren Fähigkeit und damit seine Stärken und natürlich auch Schwächen oder Entwicklungspotenziale ab.

d) Anwenderfreundlich

Bei der Anwenderfreundlichkeit spielt der Zeitfaktor die wichtigste Rolle, und das Verfahren sollte ortsunabhängig in den gängigen Sprachen durchgeführt werden können. Verfahren, welche länger als 30 Minuten dauern, langweilen die Probanden. Das einzige Verfahren, das all diese vier Kriterien in hoher Qualität erfüllt, ist meines Wissens aktuell **profilingvalues** (www.profilingvalues.com). Ich habe es bei meinen Kunden bereits tausendfach eingesetzt und beeindruckende Ergebnisse erzielt.

2. Was sind erfolgstreibende- und hemmende Faktoren?

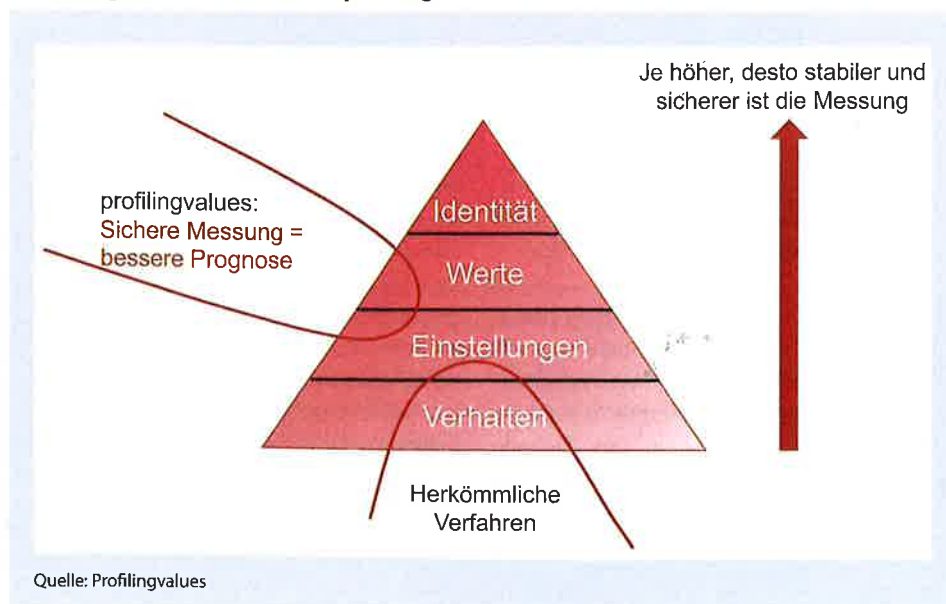
Der beste und motivierteste Mitarbeiter stößt schnell an seine Grenzen, wenn er keine stimmigen Rahmenbedingungen vorfindet, um

seine Fähigkeiten gewinnbringend einzusetzen. Es gilt nun, Klarheit darüber zu bekommen, was **erfolgstreibende- und erfolgshemmende Faktoren** der Organisation, in welche der Mitarbeiter eingebettet ist, sind. Hier sollte möglichst objektiv ein Überblick geschaffen werden, welche Bereiche im Umfeld des Vertriebsmitarbeiters der Zielerreichung dienen und welche ihn sogar daran hindern. Idealerweise wird der Mitarbeiter jetzt mittels **Great Sales Force**[®] (www.greatsalesforce.com), einer IT-unterstützten anonymen Befragung, durch seinen Berufsalltag geführt, wo er bewerten kann, welche Bereiche ihn beim Erreichen seiner Ziele unterstützen und wo er ausgebremst wird.

Eine professionell ausgewertete Befragung, ausgeweitet auf alle Vertriebsmitarbeiter, liefert spannende Antworten auf Fragen wie: Worauf sind die Mitarbeiter im Unternehmen stolz, wo werden sie optimal unterstützt, aber auch wo besteht aus deren Sicht akuter Handlungsbedarf? Werden die eruierten Handlungsfelder von der verantwortlichen Führungskraft ernst genommen und Lösungen dafür erarbeitet, hat der Vertrieb nicht nur bessere Rahmenbedingungen zur Zielerreichung, sondern fühlt sich gleichzeitig auch noch wertgeschätzt. Ich habe beispielsweise mit einem Tool, welches von dem Managementinstitut St. Gallen und der technischen Universität Berlin entwickelt wurde, sehr gute Erfahrungen gemacht.

» Vertriebsmitarbeiter in diese neue Realität in der Bankenwelt zu begleiten, ist zum Kernthema für vertriebsverantwortliche Führungskräfte geworden. «

Abbildung: Textverfahren nach profilingvalues



» Professionelle
Personalentwicklung
setzt eine fundierte
Personaldiagnostik
voraus. «



BuchTIPP

Lindner,
Erfolgsfaktor Human-
kapital bei der Fusion
von Banken, 2018.

www.FC-Heidelberg.de

3. Wie schaffe ich stimmige Rahmenbedingungen, in denen sich Mitarbeiter gut entwickeln können?

Klarheit über die Fähigkeiten der Mitarbeiter und eine valide Abbildung der Rahmenbedingungen in der Vertriebsorganisation sind wichtige Voraussetzungen für künftigen Erfolg. Diese helfen jedoch den Vertriebsmitarbeitern wenig, wenn sie nicht gleichzeitig auch klare und v. a. praktikable Antworten auf ihre herausforderndsten Vertriebsfragen bekommen. Hier eignen sich qualitativ hochwertige Verkaufstrainings, welche nicht das kleine Einmal-eins im Verkauf schulen, sondern sich vielmehr auf sensible Situationen im Kundengespräch konzentrieren, welche die neue Realität im Bankwesen mit sich bringen.

Solche gefragten Themen sind z. B.:

- Vom Produkt- zum Lösungsverkauf
- Der Verkauf eines Mehrwertes
- Kundenbindung trotz Digitalisierung und SB-Zonen
- Neukundengewinnung nicht auf Kosten des Preises
- Proaktiv ein Leistungsversprechen leben
- Wertschöpfung am Kunden trotz Administrationsflut

4. Was sind zeitgemäße Methoden, das Gelernte authentisch abrufen zu können?

Es ist für einen guten Verkaufstrainer ein Leichtes, in einem Seminar oder Workshop Mitarbeiter zu begeistern. Insbesondere dann, wenn Antworten auf brennende Fragen geliefert werden. Das Einzige, was letztlich wirklich zählt ist jedoch, **wieviel davon in die Praxis umgesetzt und wie die Schulungsmaßnahme in den Vertriebsergebnissen sichtbar wird.**

Tolle Lösungen in einem mitreißenden Vortrag auf dem Tablett serviert zu bekommen, heißt noch lange nicht, dass dieses Wissen in einer Stresssituation im Kundengespräch authentisch abgerufen werden kann. Das Zauberwort hierfür heißt **üben**. Und genau das wollen erfahrene und gut ausgebildete Berater nicht. Sie erkennen die Notwendigkeit des Trainierens nicht und berufen sich auf die langjährige Erfahrung und glauben das Gehörte in hoher

Qualität im Kundengespräch, auch ohne zu trainieren, liefern zu können. Und das ist ein fataler Irrtum. Wir wissen heute wiederum aus der Neurowissenschaft, dass wir **mindestens zwanzig Wiederholungen benötigen, um ein neues Verhalten authentisch widergeben zu können**. Hat man diese Anzahl an Wiederholungen durch Training nicht absolviert, entsteht Unsicherheit in der Anwendung, die gewünschte Wirkung wird nicht erzielt und der Erfolg bleibt aus. Und jetzt kommt der berühmte Satz: „In der Theorie hört sich das alles toll an, aber in der Praxis sieht dann doch alles ganz anders aus“. Der Mitarbeiter fällt sehr schnell in sein altes Muster zurück und die Schulungsaktivität war umsonst. Dabei war der Mitarbeiter schlicht und ergreifend zu bequem, um sich die Inhalte des Gelernten wirklich zu verinnerlichen. In seine eigene Sprache zu übersetzen, um beim Kunden überzeugend und professionell zu agieren. Zeitgemäße Methoden sind hier gefragt, welche die Mitarbeiter motivieren, **das Gelernte auch tatsächlich in die unbewusste Kompetenz zu bringen**. Erst dann und nur dann stellt sich der Erfolg ein.

5. Wie bekomme ich Mitarbeiter noch stärker in die Eigenverantwortung und wie kann der ROI gewährleistet werden?

Ein agiler Bankenvertrieb braucht Berater, die unternehmerisch denken und nicht nur reine Befehlsempfänger sind. Die Anforderungen des Marktes sind so komplex geworden, dass Mitarbeiter künftig noch wesentlich stärker eigenverantwortlich agieren müssen. **Die Motivation, Eigenverantwortung zu übernehmen, entsteht, wenn Mitarbeiter gestalten dürfen**, wenn sie ein Umfeld vorfinden, wo sie ihre Ideen einbringen und auch realisieren können. Zeitgemäße Personalentwicklung schafft Raum, wo Mitarbeiter eigenverantwortlich Vertriebsprojekte gestalten und umsetzen dürfen. Unterstützt mit Zahlenmaterial aus dem Backoffice/Marktfolge arbeiten sie in Teams smarte Projekte aus, integrieren das Gelernte aus dem Schulungsprogramm, untermauern das Projekt mit vereinbarten konkreten Zielen und setzen dies im Team in die Praxis um. **Die Mitarbeiter bringen quasi ihr „Baby“ auf die Welt und müssen darauf achten, dass ihr Baby sich gut entwickelt.**

Wir sprechen hier von der so entscheidenden **intrinsischer Motivation**, welche für nachwachsende Generationen erfolgsentscheidend geworden ist. Ich habe bei verschiedensten österreichischen Banken hunderte solche Vertriebsprojekte extern begleitet und war immer wieder verblüfft, welche **kreativen Ideen von den Mitarbeitern selbst kommen und mit welchem Engagement an der Umsetzung gearbeitet wird**. Jetzt ist jenes Ziel erreicht, wo der Return on Investment sichtbar wird. Rentabilität wird so von einer rechnerischen Größe zu einer konkret fassbaren Aufgabe, die stimuliert und motiviert.

6. Wie entwickle ich Teams auch in fluiden Organisationen, die von einem konstruktiven Teamgeist getragen werden?

Im Rahmen solcher Projekte werden Teams geformt, welche sich einem gemeinsamen Ziel verpflichten. Gegenseitige Hilfestellung und respektvoller Umgang wird zur Selbstverständlichkeit und fördert die Unternehmenskultur. Oftmals werden Projekte in der Praxis auch teamübergreifend ausgerollt, wodurch eine noch stärkere Vernetzung und Sinnstif-

tung in der Zusammenarbeit entsteht. Das Ergebnis: Wenn viele Menschen etwas gemeinsam erleben, haben sie für die Zukunft etwas gemeinsam.

Wir sprechen hier mehr als nur von einem Appell für eine gute Zusammenarbeit, wir haben jetzt die Voraussetzungen geschaffen für eine logische und konsequente Fortsetzung des Gelernten mit den Mitteln der Kooperation „by doing“. So können Sie mit erstaunlichen Synergien rechnen, mit neuen Ideen und einer Teamqualität, die auf persönlichen Einsichten, Stärkeprofilen und erlebter Wertschätzung beruht.

7. Welche Rolle spielt die Führungskraft, um diesen Prozess professionell zu begleiten?

Entscheidend ist natürlich, dass ein solcher Prozess von den Führungskräften, und zwar nicht nur von der unmittelbaren Führungskraft der Mitarbeiter, sondern v. a. auch vom Vorstand, entsprechend mitgetragen wird. Regelmäßige Evaluierungen sind notwendig, um den Entwicklungsfortschritt auch zu überprüfen, um gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. □

» Das Wertesystem eines Menschen ist wesentlich stabiler und damit aussagekräftiger als sein Verhalten oder seine Einstellung. «

PRAXISTIPPS

- Als Verantwortlicher für den Vertrieb in Ihrem Institut** sollten Sie den Einsatz von Instrumenten für Personaldiagnostik in Erwägung ziehen, die Ihnen ermöglichen, die DNA Ihres Vertriebs genau zu kennen. Insbesondere dann, wenn Sie das Gefühl haben, dass in Ihrem Team und auf dem Markt mehr Potenzial steckt, als Sie als Bank erreichen.
- Wenn Sie die DNA kennen, können Sie unterschiedliche Entwicklungsmaßnahmen für das Team insgesamt und für den Einzelnen mit den Betroffenen gezielt implementieren.
- Bei der Untersuchung der Vertrieb-DNA und der daraus resultierenden Maßnahmen werden Sie dann in der Lage sein, sowohl Entwicklungs- und Vertriebsziele festzulegen als auch Parameter für die Überwachung und Steuerung der Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen festzulegen und zu dokumentieren.
- Als für den Vertrieb verantwortlicher Vorstand** sind Sie in erster Linie für die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen hierfür zuständig, insbesondere als deutlich erkennbarer „Schirmherr“ für Ihr Vertriebsteam.
- Nutzen Sie dabei die Gelegenheit, das Projekt an Ihre Vertriebsführungskräfte zu delegieren. So bleiben Sie jederzeit informiert, können besser begründete Entscheidungen treffen und schaffen zugleich den notwendigen Freiraum für die Entfaltung Ihrer Vertriebs-DNA.
- Und nicht zu unterschätzen: Im Sinne der Implementierung einer angemessenen **Risikokultur (MaRisk AT 3)** und bei Bedarf **kurzfristig Risikoinformationen zu generieren (MaRisk BT3)**, wenn Sie die Vertrieb-DNA Ihrer Bank sehr gut kennen – und das ist kurzfristig und digital unterstützt definitiv machbar – verbessert unweigerlich Ihre Kontroll- und Steuerungsfähigkeit in Ihrem Bereich; auch im Sinne der aufsichtsrechtlichen Anforderungen.