

Vertriebsumstrukturierung der Kreissparkasse Euskirchen

Das Konzept lautet: Gemeinsam neue Wege gehen

Mit neuen Vertriebskonzepten für mehr Kundenfreundlichkeit sorgen: Das ist das Ziel der Umstrukturierungsmaßnahmen, die von der Kreissparkasse Euskirchen seit nun bereits vier Jahren aktiv umgesetzt werden – mit Unterstützung der Unternehmensberatung Loquenz.

VON GÜNTER WEBER

Kreissparkasse Euskirchen

UND STEPHAN TEUBER

Loquenz Unternehmensberatung GmbH

Die Umstrukturierung des Vertriebs war jedoch nur eine von mehreren Maßnahmen, die im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung der Kreissparkasse beschlossen worden waren. Ziel des neuen Konzeptes war, ein gutes Kundenklima und eine hohe Kundenbindung zu erreichen, Neukunden zu gewinnen und den Umsatz zu steigern. Neben der Verbesserung des Images sollte natürlich auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter nicht zu kurz kommen.

Mit Hilfe einer ausgeklügelten und detaillierten Kundensegmentierung wird seither sichergestellt, dass die Kunden der Kreissparkasse Euskirchen eine optimale und ihren Bedürfnissen entsprechende Betreuung erhalten. Die Finanz-Produktbündel wurden dabei ebenso auf die jeweiligen Nöte und Sorgen der Kunden zugeschnitten wie der jeweils als zufrieden stellend empfundene Beratungsaufwand. Doch damit solche strukturellen Veränderungen nicht nur gut durchdacht, sondern auch gut umgesetzt werden können, müssen auch die Mitarbeiter entsprechend auf die neuen Servicelevel eingestellt werden. Tief greifende Veränderungen im eigenen Kundenstamm werden von vielen Mitarbeitern als bedeutender Einschnitt in ihr bisheriges Arbeiten empfunden und müssen gut motiviert und argumentativ abgesichert sein. Diese Veränderungen betreffen damit jeden einzelnen Mitarbeiter der Kreissparkasse sehr persönlich und können nur ge-

meinsam gelingen. Darum wurde für diesen Prozess das Motto „Gemeinsam neue Wege gehen“ gewählt.

Um ihre Mitarbeiter auf diesem gemeinsamen Weg bestmöglich zu unterstützen, hat sich die Kreissparkasse Euskirchen mit der Unternehmensberatung Loquenz einen Partner ausgesucht, der sich auf die Stabilisierung solcher Veränderungsprozesse spezialisiert hat. Mit einem auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und das neue Vertriebs-

ziel zugeschnittenen Seminarkonzept wurden die Mitarbeiter intensiv geschult. Im Vorfeld wurden mit diesen halb standardisierte Tiefeninterviews durchgeführt, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter genau zu ermitteln. Die Ergebnisse wurden anschließend präsentiert und diskutiert. Daraus ergaben sich schließlich drei Schwerpunkte für das Training: zum einen die Einstellung der Mitarbeiter zum Veränderungsprozess, zum anderen die Verhaltensebene

in Bezug auf die Kundenüberleitung und drittens das persönliche Kennenlernen und die Vertrauensbildung innerhalb der neu gebildeten Teams. Hier war auch das Forum, um noch vorhandene Informationslücken zur neuen Vertriebskultur zu schließen und konkrete Arbeitsabsprachen zu treffen.

In zweitägigen Workshops wurde den Teilnehmern näher gebracht, sich proaktiv und lösungsorientiert mit den Veränderungen auseinander zu setzen.

Die Vorteile von Kooperation und Teamarbeit wurden den Teilnehmern begreiflich und gemeinsam wurde der Nutzen der neuen Vertriebsstruktur herausgearbeitet: und zwar sowohl aus der eigenen Perspektive als auch aus der des Kunden sowie der Kreissparkasse.

Besonders wichtig war allen Teilnehmern jedoch eine gelingende Überleitung der Kunden an die neuen Berater. Bereits im Vorfeld hatten sich hier Widerstände auch auf Kundenseite abgezeichnet. Neben der Erarbeitung einer Nutzenargumentation für den Kunden wurde trainiert, wie eine solche Übergabe gelingen kann. Dabei ging es auch darum, mit einer positiven Grundhaltung in das Kundengespräch zu gehen und zu entdecken, in welchen Situationen eigene Zweifel und Unsicherheiten einer erfolgreichen Kundenüberleitung im Weg stehen.

Damit dies auch in der Praxis gelingen kann, stand den Mitarbeitern in der ersten Zeit vor Ort eine als Coach ausgebildete Fachkraft zur Verfügung. Sie sorgte für Coaching in der Realsituation und gab weitere Unterstützung und Feedback direkt auf den Geschäftstellen.

Was bleibt in der Rückschau auf diese Umstrukturierung zu sagen? Entscheidende Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung waren zum einen die Bereitschaft des Vorstandes und der Führungskräfte, sich mit den Mitarbeitern aktiv auseinander zu setzen und ihnen den mit der Umstrukturierung für die Kunden, die Kreissparkasse Euskirchen und nicht zuletzt für die Mitarbeiter angestrebten Sinn zu vermitteln; zum anderen die Führungskräfte vor Ort. Nur durch ihr kontinuierliches Dranbleiben, ihre sich zum Teil wiederholende Information und ihr konsequentes Auseinandersetzen mit den auftretenden Problemen ist den Mitarbeitern die erforderliche Energie in der Umsetzungssequenz vermittelt und auch in schwierigen Phasen der Umstellung aufrecht erhalten worden.



Neuausrichtung mit Folgen: Mit Hilfe einer ausgeklügelten und detaillierten Kundensegmentierung wird sichergestellt, dass die Kunden der Kreissparkasse Euskirchen eine optimale und ihren Bedürfnissen entsprechende Betreuung erhalten. Foto Provinzial