



Die Terminkalender der Berater nachhaltig füllen

Ein erfolgreiches Pilotprojekt

Die Herausforderung Nr. 1 im Vertrieb: Die Terminquote

Es ist das Thema Nr. 1 in jedem Finanzinstitut: „Wie bekommen wir den Kunden an den Tisch?“ Egal ob die Terminsteuerung durch ein KundenServiceCenter oder den Berater direkt erfolgt, sie ist in den meisten Häusern zu einer großen Herausforderung geworden. Denn das Geschäft hat sich verändert: Es gibt kaum noch Fälligkeiten, verschärfter Wettbewerb und die Digitalisierung lenken die Kunden eher aus den Filialen. Aggressive Telefonakquise wirkt heute oft als Belästigung, denn gerade den Banken wird nach den Erfahrungen aus der Finanzkrise eine Bedarfsorientierung kaum noch abgenommen. Diese Umstände beeinflussen auch die Mitarbeitermotivation:

Wer hat denn wirklich noch Lust die Kunden aktiv anzurufen?

Vor genau dieser Herausforderung standen wir in einem Regionalmarkt bei einer mittelgroßen Genossenschaftsbank:

Die Ausgangslage

Stark rückläufige qualifizierte Termine, unbefriedigende Akquise - Erfolge, nachlassende Mitarbeitermotivation, fehlende Vertriebsbegeisterung.

Aufgabe und Ziel

Das Ziel war, die qualifizierten Termine, d.h. die Termine, die zu einer ganzheitlichen, in den Beratungsprozess eingebetteten Beratung führen, zu steigern. Dies sollte möglichst eigenverantwortlich vor allem durch die Berater selbst geschehen, das KSC lieferte lediglich Termine on top.

Die Analyse

Schnell wurde deutlich, dass an mehreren Stellen anzugreifen war:

Auf Führungsebene

Die Führungskraft sprach zwar ständig über Termine und forderte diese auch konsequent ein, sobald sie aber lockerließ, ging die Terminquote wieder nach unten. Die Hauptursache lag v.a. in der Kommunikation:

Die Führungskraft sprach über das Ziel - die Terminanzahl – aber fast nie über das WIE, über den Weg zu erfolgreichen Terminabschlüssen.

Das hatte zur Folge, dass viele Mitarbeiter sich unter Druck gesetzt fühlten. Die Stimmung war dementsprechend schlecht.

Darüber hinaus erkannten wir schnell, dass die Ansprachestrategie nicht klar war. Zwar hatte man irgendwann einmal beschlossen, dass die Kunden mindestens einmal im Jahr zu einem Check up eingeladen werden sollten, die Terminakquise folgte dann aber eher impuls- oder kampagnengetrieben.

Auf Mitarbeitererebene

Fast jeder Mitarbeiter verspürte Druck, wenn es um Termine ging:

Keiner hatte wirklich Lust, Termine zu akquirieren. Vor allem drückte das schlechte Bauchgefühl, dem Kunden etwas „verkaufen“ zu müssen und ihn zu belästigen.

Zudem waren die Mitarbeiter nicht gut organisiert, so dass zu wenig Zeit für die Terminakquisition übrigblieb. Auch die Suche nach geeigneten Ansprachegründen nahm viel Zeit in Anspruch. Entsprechend holprig war häufig dann der Kundenkontakt. Die Angesprochenen reagierten oft negativ, was die Erfolgsquote nach unten trieb und die Motivation weiter reduzierte.



1. Klarheit schaffen

Zunächst musste ein klares Zielbild her: Was ist wirklich der Job des Beraters? Was bedeutet in dem Kontext echter Kundenfokus? Und was heißt das nun für die konkrete Zielsetzung hinsichtlich Ansprachestrategie und Terminquote?

Die Antworten auf diese Fragen sorgte bei der Führungskraft für



Klarheit in dem, WAS sie zukünftig von ihren Mitarbeitern erwarten wollte und WIE die Herangehensweise sein sollte.

2. Die Rolle der Führungskraft

Aus Schritt 1 ergab sich deutlicher Veränderungsbedarf: Um zu verstehen, auf was es in diesem Prozess ankam und wie sie ihre Mitarbeiter unterstützen konnte, haben wir mit der Führungskraft die Herausforderungen von Veränderungen herausgearbeitet und daraus abgeleitet, wie die Begleitung der Mitarbeiter im Prozess aussehen sollte.

So entstand ein klares Führungsverständnis:

Die Führungskraft wollte zukünftig die Menschen nicht mehr rein nach Ergebnissen führen, sondern sie an die Hand nehmen und mit ihnen gemeinsam Schritt für Schritt in die richtige Richtung laufen. Und das über die Arbeit am „WIE“ und mit konsequentem Dranbleiben an der Entwicklung.

Diese Veränderung erforderte auch eine Anpassung der Führungswerkzeuge. So wurden unter anderem monatliche Gespräche eingeführt:

3. Die Führungswerkzeuge

Mit jedem Mitarbeiter wird zukünftig regelmäßig reflektiert, wie er im Entwicklungsprozess vorankommt und wie eine ggf. nötige Unterstützung aussehen kann.

Die kreierte Leitfäden für diese monatlichen Gespräche strukturieren das Gespräch und unterstützen durch die Dokumentation der vereinbarten Maßnahmen das Dranbleiben.

Die Führungswerkzeuge wurden dann eingebettet in die **persönliche Organisation der Führungskraft**. Dazu zählen heute auch Reflektionsfenster, in denen die Führungskraft immer wieder die Richtigkeit des Weges überprüfen kann.

4. Akquiseworkshop für Mitarbeiter und Führungskräfte

Als Startschuss für die Mitarbeiter gab es einen Workshop zum Thema Terminsteuerung. Dabei sollte jeder Mitarbeiter einen individuellen Weg finden, seinen Kalender konsequent und eigenverantwortlich in den Griff zu bekommen. Konkret haben wir an folgenden Themen gearbeitet:

- **Die zukünftige Ansprachephilosophie**
- **Die positive innere Einstellung zum Thema Akquisition**
- **Die persönliche Organisation im Rahmen der Terminsteuerung**
- **Der persönliche, authentische und mehrwertorientierte Anspracheleitfaden.**

Die ersten Gehversuche fanden gleich im Anschluss an den Workshop im Rahmen eines Telefonabends statt. Die enge Einbindung der Führungskraft in den Workshop stellte sicher, dass diese auch das für die Begleitung ihrer Mitarbeiter nötige Know How erhielt.

5. Die Begleitung der Umsetzung

Nach der Planung folgte die tatkräftige Umsetzung: Die Führungswerkzeuge wurden implementiert und optimiert, anfänglich noch mit unserer Unterstützung in Form von Praxisbegleitungen.

6. Erfolge feiern und regelmäßige Reflektion

Die Wirksamkeit der Führung war schon nach wenigen Wochen durch eine deutliche Steigerung der Terminfrequenz spürbar.

So erreichte das Team zeitweise 90% mehr Termine!

Und nicht nur das: Durch das veränderte Führungsverhalten mit mehr Menschlichkeit, Prozessbegleitung und weniger rein ergebnisorientierter Steuerung stieg in dem Team auch die Stimmung, Motivation und der Spaß an der Arbeit.

Vereinzelt fiel die Führungskraft in der Folge wieder zurück in alte Verhaltensmuster – mit unmittelbaren Konsequenzen für die Terminfrequenz. Das konnten wir aber nach einer gemeinsamen Reflektion schnell wieder abstellen.

Alles in allem blieb die Terminquote langfristig auf deutlich höherem Niveau, denn nach einigen Wochen Dranbleiben war für jeden Mitarbeiter klar:

Mit Überzeugung und der richtigen Strategie erreiche ich meine Vertriebsziele aus eigenem Antrieb und habe sogar Spaß dabei!





Beschäftigt auch Sie dieses Thema? Möchten auch Sie die Anzahl qualifizierter Termine ebenso wie die Motivation Ihrer Vertriebsmitarbeiter spürbar steigern?

Gerne können wir gemeinsam reflektieren, wie Sie Ihre Mitarbeiter – ob im KundenServiceCenter oder im stationären Vertrieb – nachhaltig in die Umsetzung bringen.

Wir freuen uns auf einen Austausch.

Herzliche Grüße

Andrea Maria und Michael Müller



Kommen Sie mit uns ins Gespräch ...

Entscheider - Forum „Einfach Führen“ am 26.02.19 in Heidelberg

gemeinsam mit Ulrich Thaidigsmann

Unsere Themen:

- Warum „Zukunftsgestaltung“ für einen Bankvorstand eine emotionale und keine rationale Aufgabe ist.
- Der Bankvorstand als „schnellster Hamster im Laufrad“? Wie Sie mehr Freiraum für Ihre Vorstandsarbeit bekommen.
- „Hilfe, meine Führungskräfte führen zu wenig“! – einen Flaschenhals beseitigen.
- Eine Veränderung jagt die nächste – Wie Sie die Mitarbeiter trotzdem mit Spaß und Motivation bei der Stange halten und erfolgreich machen.
- Ausschließlich „über Ergebnisse führen?“ - Warum das ein Teufelskreis ist.
- Worauf es bei der vertrieblichen Führung wirklich ankommt, damit Ihre Strategie zum Fliegen kommt.
- Wie Sie mit ECHTEM Kundenfokus Ihre Mitarbeiter erfolgreich machen.

Details unter www.wendeblick/impulse.de

