

Kaufen lassen – Artikel

WIR sind "die Bank in Ihrer Nähe" - das hat sich die RB Sulzbach-Rosenberg in der Oberpfalz vorgenommen

Im Rahmen der Entwicklung des Unternehmensleitbildes im Jahre 2008 ist auch die Zielsetzung in der Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern und Kunden neu erarbeitet worden. Im Leitbild wurde verankert, dass wir, die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg eG, unseren Mitgliedern und Kunden eine initiative, qualifizierte Beratung, orientiert an deren persönlichen Wünschen und Zielen bieten. Die gesamte Vertriebsphilosophie sollte sich weg vom Produktverkauf hin zur ganzheitlichen Beratung entwickeln. Die Erfahrung zeigt, dass häufig von ganzheitlicher Beratung gesprochen wird, tatsächlich jedoch Produktverkauf praktiziert wird. Anders bei der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg eG. Die Berater sollen ein Produkt nicht verkaufen, weil es im Zielerreichungsplan noch fehlt, sondern weil es zu den Bedürfnissen des Kunden passt. Um diesen Weg konsequent umzusetzen, wurden seitens der Genossenschaft mutige Entscheidungen gefällt. Die im Rahmen der Eckwertplanung definierten Vertriebsziele verbleiben auf Gesamtbankebene. Auch unterjährig erfolgt die Kommunikation von Produktionszahlen an die Mitarbeiter auf Gesamtbankebene. Die Steuerung der Beraterinnen und Berater erfolgt ausschließlich nach Anzahl und Qualität der Kundentermine. Um einseitigen Leistungsanreizen entgegenzuwirken, wurden in einem weiteren Schritt die bis dahin vergüteten Provisionszahlungen für die Vermittlung von Bauspar- und Versicherungsprodukte eingestellt. Dies soll ebenfalls signalisieren, dass im Vordergrund des Produktangebotes durch den Berater die Kundenbedürfnisse stehen sollen. Ein Interessenskonflikt auf Beratererebene aufgrund von etwaigen Provisionsaussichten wird somit vermieden.

Nach der Implementierung des Unternehmensleitbildes ging es darum, den durch die Bank bereits initiierten Wandel hin zur Philosophie der ganzheitlichen Beratung gemeinsam mit einem externen Partner vertrieblich umzusetzen. Durch die ersten positiven Erfahrungen sahen wir uns bestätigt das Thema weiter voran zu treiben.

Um der Philosophie des Unternehmensleitbildes treu zu bleiben, wurden für die Umsetzung der ganzheitlichen Beratung mittels VR-FinanzPlan nur Trainingspartner aus dem genossenschaftlichen Finanzverbund in

Erwägung gezogen. Uns als Bank war es wichtig, durch das Vertriebskonzept die genossenschaftliche WerteWelt dauerhaft und nachhaltig mit Leben zu füllen, und dass die Kunden die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg eG als strategischen Partner auf dem Weg zur Zielerreichung wahrnehmen. Aufgrund dieser Anforderungen stellte sich rasch heraus, dass wir mit der Schwäbisch Hall Training GmbH und deren Philosophie "Kaufen lassen" statt "verkaufen müssen" das passende Konzept im Einklang mit dem Unternehmensleitbild und der BVR-Kampagne "Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt" gefunden haben. Besonders beeindruckt hat uns dabei, dass es sich um ein schlüssiges und nachhaltiges Trainingskonzept handelt, das alle Ebenen im Vertrieb in den Verkaufsprozess integriert.

Kaufen Lassen mit dem VR-FinanzPlan - Der Prozess im Überblick

Die vier Eckpfeiler im Training - ein Spielfeld auf dem alle gewinnen - Kunde, Berater und Bank

1. Die eigene WerteWelt für den Erfolg des Kunden kennen und kommunizieren
2. Einladung zur strategischen Partnerschaft aussprechen und annehmen lassen
3. Klare Spielregeln auf dem Weg zum Ziel vereinbaren
4. Ideale Zukunft statt Zukunftsaussichten besprechen - Klares Mandat für gemeinsames Zielbild holen

Ein Satz wie "Die eigene WerteWelt für den Erfolg des Kunden kennen und kommunizieren" ist schnell und einfach daher gesagt. Doch die spannende Frage ist, ob den Beratern der eigene Wert für den Kunden überhaupt bewusst ist. Gesprächseinstiege wie: "In der Vorbereitung auf unser heutiges Gespräch habe ich mir mal überlegt, was haben wir beide (Kunde-Berater) in den vergangenen Jahren eigentlich zusammen schon alles geschafft haben - und dabei ist mir aufgefallen: wir haben dich und deine Familie in die eigenen vier Wände gebracht, haben deiner Tochter das Studium finanziert.....", sind selten zu hören. In der Werterechnung ist es daher ein Unterschied, ob wir 154 Euro Zulage für den Kunden beantragen oder bis zum 65. Lebensjahr ca. 35.000 Euro vom Staat in sein Portmonee zurückholen und er darüber hinaus entspannt in den Ruhestand blickt. Deshalb ist einer der Schwerpunkte im Training die Arbeit am eigenen Beraterselbstverständnis.

Im BasisTraining fragt der SHT-Trainer Andreas Klement: "Was soll der Kunde

idealerweise von Ihnen denken?" Jeder Berater erkennt, dass der "freundliche kompetente Ansprechpartner in allen Finanzfragen" beliebig austauschbar ist. Der "strategische Partner für den Erfolg des Kunden"; "der Berater bei dem die Kunden als Sieger aus der Finanzkrise gehen"; "derjenige der nicht nur den Weg frei macht, sondern auch aufpasst das keine weiteren Steine auf dem Weg liegen" ist Garant für eine langfristige, ehrliche und partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Kunde und Berater. Um Sog beim Kunden zu erzeugen, anstatt Druck aufzubauen, ist ein Schlüsselement, den Kunden dazu einzuladen, strategisch mit dem Berater zu arbeiten. Grundsätzlich möchten Menschen ehrlich, nachhaltig und authentisch betreut werden. Niemand will etwas verkauft bekommen. Menschen möchten selbst entscheiden und diese Entscheidungen mit ehrlichen, vertrauenswürdigen Menschen vorbereiten.

"Vielen Dank für das tolle Konzept, aber ich muss mir noch ein paar Angebote einholen und vergleichen." - kommt ihnen das auch bekannt vor? Wir sind es gewohnt uns in jeder Lebenssituation an Regeln zu orientieren und zu halten - im Straßenverkehr, beim Fußball oder im Beruf. Jedem Menschen ist bewusst, dass es bei Regelverstoß drei Punkte in Flensburg, die Gelbe Karte oder eine Abmahnung gibt. Sind jedoch keine Regeln vereinbart, gibt es auch keine Grenze zum Regelverstoß. Im Berateralltag bedeutet das, dass man ein Haufen an Zeit und Papier für Angebote und Modellrechnungen investiert, sich Gedanken macht und dennoch Gefahr läuft, dass der Kunde woanders abschließt. Eine strategische Partnerschaft mit klar vereinbarten Spielregeln richtet sich daher an beide Seiten und bedeutet Nehmen und Geben im Einklang.

Der KAUFEN LASSEN-Trainingsprozess in der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg eG

Mit der Neuausrichtung der Vertriebsstrategie war es zudem erforderlich, eine neue Vertriebsphilosophie in der Bank zu implementieren, die sich weg vom Produktverkauf hin zur Orientierung an den künftigen Plänen und Zielen der Kunden entwickelt. Der „Kaufen lassen“ – Trainingsprozess erschien aufgrund der Integration aller am Point-of-Sale tätigen Mitarbeitergruppen als die erfolgversprechendste Methode.

Basierend auf dem Alleinstellungsmerkmal der genossenschaftlichen Werte wurden neben den Beraterinnen und Beratern sowohl die Servicekräfte als auch die Führungskräfte in

den Prozess mit eingebunden. Bereits am Schalter erfolgt eine gezielte Ansprache und Überleitung der Kunden. Erfolgsorientierte Vertriebsgespräche sichern den Transfer dauerhaft.

Die Kunden sollen die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg eG als Bank in ihrer Nähe und als Unterstützer auf dem Weg zu ihren Zielen wahrnehmen. Der durchgängige Prozess des „Kaufen lassen“ von der Analyse bis hin zu Betreuungsvereinbarung stellt dies sicher. Neben den vier Eckpfeilern des Konzeptes liegt der Schwerpunkt der Gespräche darin, beim Kunden Sog statt Druck zu schaffen. Die Instrumente hierzu werden in den einzelnen Trainingsinhalten bedarfsgerecht und beeindruckend vermittelt.

Die Grundlage für erfolgreiche Kundengespräche wird bereits in der Begeisterung der Kunden für die strategische Partnerschaft gelegt. Hierbei wird immer aus dem Kunden-Nutzen argumentiert. Ein weiteres wesentliches Element der „Kaufen lassen“ – Philosophie ist die Verknüpfung der emotionalen mit der rationalen Ebene im Kundengespräch. Die ideale Zukunft des Kunden wird basierend auf dem VR-FinanzPlan-Bogen emotional erarbeitet um anschließend auszudrücken, was dies in Zahlen für den Kunden bedeutet. Am Ende des Erstgesprächs steht ein klarer Suchauftrag, den der Kunde dem Berater erteilt. Im ErgebnisDialog folgt die Präsentation der entscheidungsreifen Vorschläge in Form von drei Lösungspaketen. Zur Diskussion steht nun nicht ob, sondern was davon gemeinsam umgesetzt wird. Nicht die Kondition steht im Vordergrund, sondern die reine Konzeption auf dem Weg zur Zielerreichung des Kunden.

Auswahl Schwäbisch Hall Training GmbH und der Trainer

Bei der ersten Vorstellung der „Kaufen lassen“ – Philosophie anlässlich einer Roadshow der SHT war

die Neugierde bei der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg eG im Nu geweckt. Die Konkretisierung der Vertriebsmaßnahme auf die Situation der Genossenschaft begeisterte die Entscheidungsträger für das Konzept. Zu überzeugend war die strategische und verkäuferische Vorgehensweise und zudem noch basierend auf den genossenschaftlichen Grundprinzipien.

Bei der Wahl der Trainer seitens der Schwäbisch Hall Training GmbH war es der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg eG wichtig, auf erfahrene Trainer zurückgreifen zu können, die einerseits die Berater inhaltlich und konzeptionell für die ganzheitliche Beratung begeistern und zudem noch deren

Sprache sprechen. Mit den Trainern Andreas Klement, Siegfried Ossinger und Günter Amon ist dies vollauf gelungen.

Mit Andreas Klement als Projektleiter und Konzeptionist konnte einer der wesentliche Antreiber der „Kaufen lassen“ - Philosophie seitens der SHT gewonnen werden. Eindrucksvoll und spielerisch leicht vermittelte er den Teilnehmer die „Kaufen lassen“ – Philosophie und setzte immer wieder kreative und praktische verkäuferische Akzente und das auf Augenhöhe mit den Beratern. Die Praxisbegleitung durch ihn war für die Beraterinnen und Berater ein Feuerwerk an Ideen und Erkenntnissen.

Von der Erfahrung von SHT-Trainer Siegfried Ossinger konnten allen voran die Führungskräfte im Rahmen der FührungskräfteWerkstatt sowie die Beraterinnen- und Berater in der Praxisbegleitung profitieren. Mit der gemeinsam erarbeiteten Vorgehensweise im Vertriebsgespräch erhielten die Führungskräfte ein hilfreiches Instrumentarium für motivierende und erkenntnisreiche wöchentliche Gespräche mit den Beraterinnen und Beratern.

SHT-Trainer Günter Amon gelang es, die Servicekräfte in den Prozess zu integrieren und ihnen eine klare Vorgehensweise mit hilfreichen Anregungen bei der aktiven Kundenansprache und Überleitung am Service an die Hand zu geben. Basierend auf einer positiven verkäuferischen Grundeinstellung gelang es ihm, die Servicemitarbeiterinnen und -mitarbeiter für Signale des Kunden zu sensibilisieren und diese nutzenorientiert in konkrete Terminvereinbarungen umzusetzen.

Die Erfahrungen der Beteiligten

„Für solch eine Beratung zahle ich gerne Kontoführungsgebühren“ oder „Diese Art des Gespräches ist ja echt empfehlenswert“, solche Aussagen der Kunden waren für die Berater Bestätigung und Motivation zu gleich. Ein fester Bestandteil der Praxisphase war es, dem Kunden nach einem gelungenen Gespräch zu fragen, wie er diese Art von Gespräch denn empfunden habe. Die durchwegs positiven Antworten gaben erneut Anlass, die künftige Art der Zusammenarbeit bei Kunden zu festigen.

Neben den Kunden ist die Begeisterung auch bei den Beratern zu spüren. Die übereinstimmende Wahrnehmung der Beraterinnen und Berater ist, dass die Kundengespräche in einer viel angenehmeren Atmosphäre ablaufen und der Redeanteil der Kunden weitaus höher ist als üblich und somit der Kunde von sich aus seine Ideen, Pläne und Ziele dem Berater vermittelt. Die jüngeren

Kolleginnen und Kollegen sind sich in der Gesprächsführung sicherer, weil sie durch den Prozess „Kaufen Lassen“ mit dem VR-FinanzPlan-Bogen eine klare Orientierungshilfe und somit einen „roten Faden“ im Gespräch haben. Zudem gelingt es den Beratern aufgrund des Trainings, bei nahezu jedem Gesprächsanlass auf den VR-FinanzPlan-Bogen überzuleiten. „Ich hätte nie gedacht, dass der Einsatz des Bogens so viel bringt“, war nicht nur die Erkenntnis der jüngeren Berater sondern auch die der langjährig im Vertrieb tätigen Mitarbeiter.

Diese Erfahrungen bestätigen auch die Führungskräfte. Die wöchentlichen Vertriebsgespräche wurden ebenfalls auf den „KaufenLassen“ – Prozess abgestimmt. Neben Erfolgserlebnissen wie „Es kommen auch Abschlüsse raus, wenn es der Gesprächsanlass nicht vermuten lässt“ berichten die Beraterinnen und Berater von Kundengesprächen, die jetzt viel mehr Spaß machen, Bilder des VR-CheckUp-Bogens die die Kunden viel leichter öffnen und Kunden die ihre Versicherungsordner vorbeibringen um alles auf den Prüfstand zu stellen um Gewissheit zu haben, dass alles geregelt ist.

Was ist der Schlüssel zum Erfolg gewesen?

Nachdem mit der zweiten Beratergruppe nun die Mehrzahl der Beraterinnen und Berater mit der „Kaufen lassen“ – Philosophie arbeitet, lassen sich in Verbindung mit der engen Begleitung durch die Führungskräfte bereits die Erfolgsfaktoren identifizieren.

Aus strategischer Sicht ist die Durchgängigkeit des Beratungsprozesses ein elementarer Faktor. Von der Überleitung des Kunden zum VR-FinanzPlan bis hin zur Erarbeitung der entscheidungsreifen Vorschläge ist für alle Beteiligten sowohl die Vorgehensweise als auch der aktuelle Stand des Beratungsprozesses transparent.

Der Wegfall der Vertriebsziele erfordert eine enge Begleitung der Beraterinnen und Berater durch die Führungskraft. Gerade dies hat sich als ein entscheidender Faktor erwiesen. Die Führungsebene lebt die Philosophie des „Kaufen Lassen“ auch in den regelmäßigen vertriebsorientierten Gesprächen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Folglich ist in den Vertriebsgesprächen mehr das konkrete „Wie“ Thema als das „Warum“ und „Wieso nicht“. Das permanente Herausarbeiten von Erkenntnissen aus den Kundengesprächen und die Verknüpfung dieser mit den wesentlichen Inhalten des Trainingsprozesses sichern den Transfer und die nachhaltige Anwendung der trainierten Inhalte.

Darüber hinaus wurde ein Kundenflyer erarbeitet, der, ausgehend vom

Unternehmensleitbild, den Ablauf des VR-FinanzPlan veranschaulicht und den Mitarbeitern im Service als Instrumentarium zur gezielten Ansprache dient. Die Kunden finden sich in diesen Lebensbereichen wieder und spüren dass ein echtes und nachhaltiges Interesse durch die Bank vorhanden ist.

Durch dieses stimmig und schlüssig aufgebaute Trainingskonzept sprechen alle am Vertriebsprozess beteiligten, vom Service über die Berater bis zur Führungskraft, die gleiche Sprache - im Sinne von „Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt“.

Ausblick

Der Erfolg der „Kaufen lassen“ – Philosophie bestärkt die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg eG in der weiteren Zusammenarbeit mit der SHT. Neben einer dritten Beratergruppe in der Privatkundenbank wird die Erfolgsstory der ganzheitlichen Beratung in einem weiteren Schritt durch den VR-FinanzplanMittelstand in der Firmenkundenbank umgesetzt. Im für die Bank strategisch wichtigen Bereich der Baufinanzierung soll durch den BaufinanzierungsDialog die „KaufenLassen“ - Philosophie veredelt werden, entsprechend dem Unternehmensleitbild und im Sinne der genossenschaftlichen Werte an den Zielen und Wünschen der Kunden orientiert.