

## Prozessoptimierung

# Aktive Vertriebssteuerung im genossenschaftlichen Finanzverbund

Markus Dauber

**Die Volksbank Offenburg bindet die in der Region tätigen Außendienstmitarbeiter des Verbundzulieferers Schwäbisch Hall in die Vertriebssteuerung und das Vertriebscontrolling des eigenen Hauses über eine mobile Technologie mit ein. So können Termine leichter koordiniert, Informationen ohne Medienbruch weitergegeben und Erfolge effizienter gemessen werden. Als Kommunikationsplattform werden Black-Berry-Smartphones genutzt. Das Modell könnte auch für andere Volksbanken und Raiffeisenbanken interessant sein, passt es doch in die Verbundstrategie. (Red.)**

Inseln sind schön, aber unpraktisch und können auf Dauer sehr viel Geld kosten. Auch in der Vertriebsarbeit beim Finanzverbund der Genossenschaftsbanken. Wenn Kommunikationswege nicht einheitlich definiert sind, wenn es bei der Weitergabe von Dokumenten zu Medienbrüchen kommt oder aktuelle Informationen nicht zeitnah ausgeliefert werden können – dann wünscht man sich in die Großstadt mit ihrer einheitlichen, durchgehenden Infrastruktur. Um den Vertrieb zu optimieren, setzt die Volksbank Offenburg auf mobile Technologie.

### Raus aus der Black Box

Die Volksbank Offenburg hat im Rahmen ihres Strategieprozesses nicht nur beschlossen, ihre Vertriebsaktivitäten weiter zu verstärken, sondern die vorhandenen Potenziale durch eine optimierte Zusammenarbeit und Verzahnung zwischen zentraler Vertriebssteuerung, Bankmitarbeitern und den Vertriebsmitarbeitern des genossenschaftlichen Verbundes zu erschließen. Voraussetzung hierzu ist, die vorhandene Vertriebsorganisation hin zu einer Prozessorganisation weiterzuentwickeln.

Nur durch Prozesstransparenz über die gesamte Wertschöpfungskette und die Steuerung der Prozesse im Sinne des Controllingzyklusses (Planung – Vorsteuerung – Soll-/Ist-Abgleich) lassen sich nennenswerte Fortschritte erzielen. Die Prozesstransparenz setzt einerseits eine unbedingte Leistungs- und Konsequenzkultur, aber auch eine hohe Vertrauenskultur zwischen Führungskraft und Mitarbeiter voraus. Nur der verantwortungsvolle Umgang mit den Ergebnissen der

Prozessanalyse und -steuerung wird nachhaltig zu besseren Vertriebsergebnissen führen.

Gesucht wurde eine Lösung, die diesen Weg technisch unterstützt, die Prozesssteuerung dauerhaft sicher stellt und sich als gemeinsame Basis für alle im Vertrieb der Volksbank Offenburg tätigen Mitarbeiter – ob Bank- oder Verbundmitarbeiter – gleichermaßen eignet. Zum einen sollten alle Mitarbeiter an das IBM Lotus Notes-System der Volksbank Offenburg angebunden werden, um die E-Mail- und Kalenderfunktionen für die Basiskommunikation zu nutzen.

Zum anderen sollten Informationen aus dem CRM-System (Customer Relationship Management) der Bank wie zum Beispiel Kundenstammdaten, Fälligkeiten, Überleitungsimpulse, Kampagnenimpulse, aber auch Informationen wie zum Beispiel das Produkt- und Preisverzeichnis oder auch andere Informationsdatenbanken zeitnah und nach Möglichkeit automatisch den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden.

Bei der Auswahl des geeigneten technischen Hilfsmittels sind maximale Mobilität und hohe Sicherheitsstandards – auch vor dem Hintergrund des Datenschutzgesetzes – sowie vertretbare Investitionskosten die entscheidenden Kriterien. Die Vertriebsmitarbeiter sollen

weder durch stationäre PC-Arbeitsplätze noch durch die Mitnahme von Laptops eingeschränkt werden. Nach Abwägung der verfügbaren Optionen fiel die Entscheidung für die passende Technologie auf die Black-Berry-Smartphones des kanadischen Herstellers Research In Motion (RIM).

Diese vereinen in sich die Vorzüge zweier Geräteklassen. Zum einen sind es vollwertige Mobiltelefone, die in jedem GSM/GPRS-Mobilnetz weltweit betrieben werden können. Zum anderen sind es Kleincomputer mit einer integrierten Tastatur und genug Speicher sowie CPU-Leistung, um zusätzliche Businessapplikationen auszuführen.

### Automatischer Datenaustausch zwischen Black-Berry und CRM

Durch ihre Push-Technologie werden neue E-Mails und neue Einträge im Kalender sowie im Adressbuch automatisch zwischen Lotus Notes und den Smartphones abgeglichen. Der Datenaustausch wird zudem gegen unbefugtes Mitlesen sicher verschlüsselt. Herzstück der Datenbankorganisation ist der Black-Berry Enterprise Server – hier werden die Anwendungen aus Lotus Notes (E-Mails, Kalenderfunktionen, Adressbuch) sowie die Anwendung „Flowgate“ mit den Datenbanken aus dem CRM-System der Bank zusammengeführt (siehe Abbildung 1).

Im Kontext der gemeinsamen Vertriebsverantwortung zwischen Volksbank und den Verbundunternehmen als komplementäre Produktspezialisten, wurden die notwendigen Investitionen in Form der Black-Berry-Smartphones von der Volksbank Offenburg auch für die Mitarbeiter der Verbundunternehmen getätigt. Ebenso wurde die erforderliche Serverinfrastruktur aufgebaut. Somit ist die Integration der Verbundmitarbeiter in die Lotus-Notes-Welt der Volksbank erreicht worden.

Jeder Vertriebsmitarbeiter – der Volksbank wie auch des Verbundes – verfügt nun über eine Volksbank Offenburg E-Mailadresse und ist somit im Adressbuch der Volksbank sichtbar verzeichnet. Termine können über eine „Besprechungseinladung“ angeboten oder abgelehnt beziehungsweise geändert und neu vorgelegt werden. Eingebettet in eine stark ergebnisorientierte Vertriebsphilosophie verbleibt die Verantwortung für das eigene Zeitmanagement und die Kalenderplanung bei den Mitarbeitern.

### Der Autor

**Markus Dauber** ist Mitglied des Vorstands der Volksbank Offenburg eG, Offenburg.

Damit wurden auch die technischen Voraussetzungen geschaffen, um die zentrale Vertriebssteuerung zum Beispiel die Unterstützung des Kundenservice-Centers (In- und Outbound) der Volksbank Offenburg aktiv in Vertriebsmaßnahmen einzubinden. Eine optimale Steuerung der Vertriebsarbeit und -kapazitäten von Volksbank und des Verbundes ist gewährleistet. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit letztlich auch zum Vorteil und der bedarfsgerechten Betreuung der Kunden.

In der nächsten Stufe wurden Möglichkeiten geschaffen, über die Black-Berry-Smartphones auf das CRM-System der Bank und weitere Informationsdatenbanken (beispielsweise das Notes-Preisverzeichnis) zuzugreifen. Neue Kontakte aus der CRM-Datenbank werden in regelmäßigen Zeitabständen an den Benutzer übermittelt. Die Rückschreibung auf die Datenbank erfolgt wiederum über den Black-Berry.

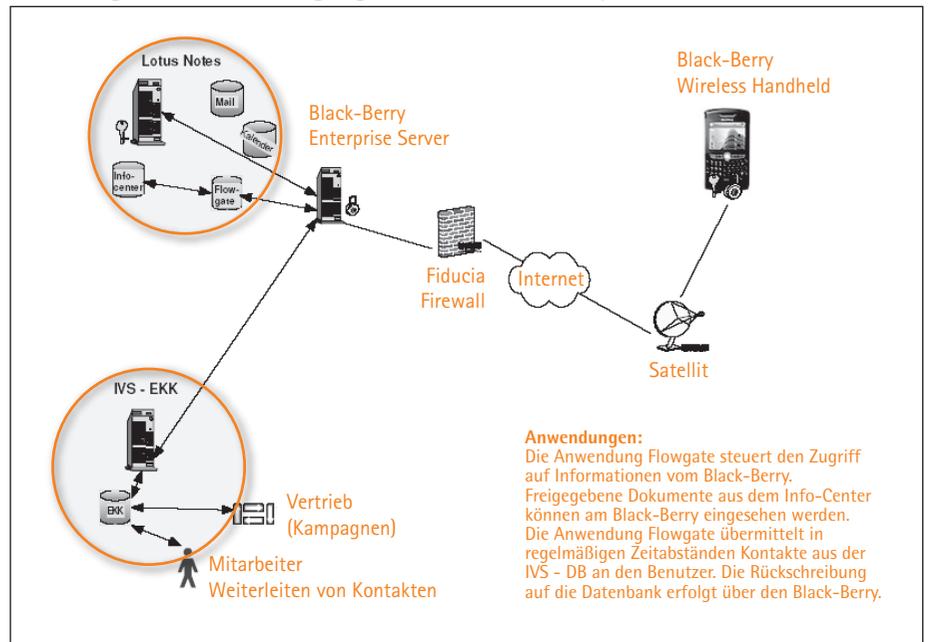
Dank der intuitiven Benutzerführung sind keine zusätzlichen Schulungen im CRM-System notwendig – Ergebnisse werden sofort generiert. Der Steuerungskreis zwischen zentraler Vertriebssteuerung und mobil in der Kundenbetreuung eingesetzten Mitarbeitern wurde somit geschlossen. Im stationären Vertrieb eingesetzte Mitarbeiter können Impulse im CRM-System generieren (Überleitungskultur) und direkt an den mobilen Vertrieb weiterleiten.

**Stationärer Vertrieb kann Impulse an mobile Mitarbeiter weiterleiten**

Auch bei zentralen Vertriebsaktionen (zum Beispiel Kampagnen) können den mobil eingesetzten Mitarbeitern Kontaktdaten direkt zur Bearbeitung eingestellt werden. Ergebnisse der Weiterleitungen und weitere Informationen werden sofort sichtbar. Der Impulsgeber (stationär eingesetzter Mitarbeiter oder zentrale Vertriebssteuerung) erhält bei Erledigung des Kontaktes ein automatisch generiertes Feedbackmail und der Erfolg wird in der Kundenakte (Kontaktthistorie) im CRM hinterlegt. Daten (beispielsweise Kontaktdaten von Kunden) sind nun überall und jederzeit verfügbar.

Dank der zur Verfügung gestellten Informationsdatenbanken (zum Beispiel Preisverzeichnis) kann sich der Mitarbeiter ortsunabhängig über Neuerungen informieren. So können beispielsweise Konditionsänderungen zeitnah weitergegeben

**Abbildung 1: Datenübertragung mit dem Black-Berry**



werden: Alle Mitarbeiter – ob stationär oder mobil – sind somit stets auf dem aktuellen Stand.

Zentrale Fragestellungen der Vertriebssteuerung sind:

- Wie kann eine systematische Vertriebssteuerung unter Einbindung einer zentralen Vertriebsunterstützung aussehen?
- Wie kann eine Verzahnung zwischen Aktivitäten- und Ergebniscontrolling stattfinden?

● Welche spezifischen vertriebsunterstützenden Instrumente können den mobil eingesetzten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden?

Im Rahmen der gemeinsamen Marktbearbeitung und der zugrunde liegenden Vertriebssteuerung, werden dank des Einsatzes der mobilen Technologie die Verbundmitarbeiter und die Bankmitarbeiter grundsätzlich organisatorisch gleichgeschaltet, wobei die Anforderungen des Bundesdatenschutzgesetzes selbstverständlich beachtet werden. Somit wächst zusammen, was zusam-

**Abbildung 2: Zentrale Bereiche der Vertriebssteuerung**

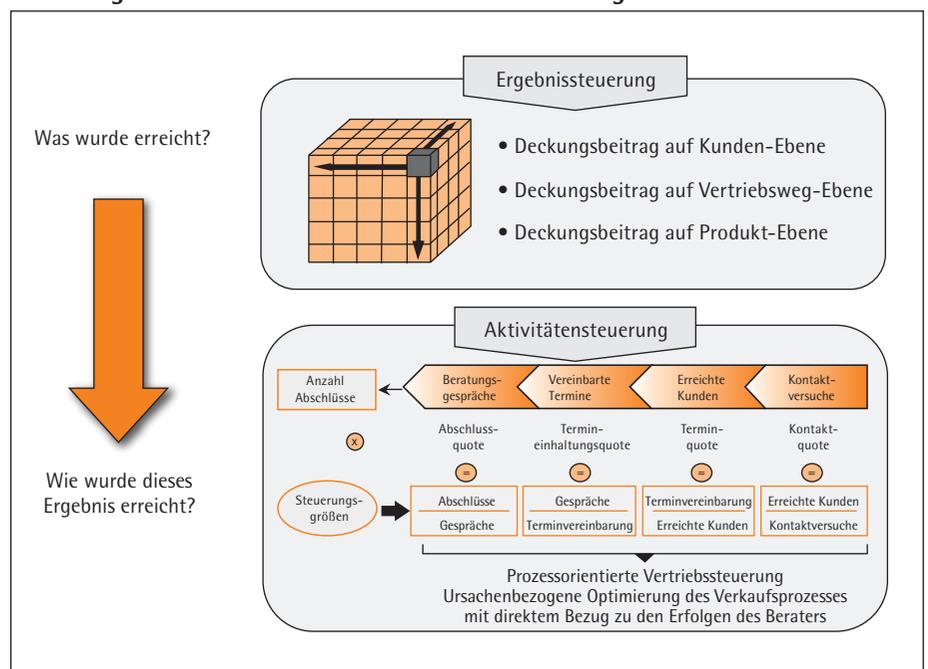
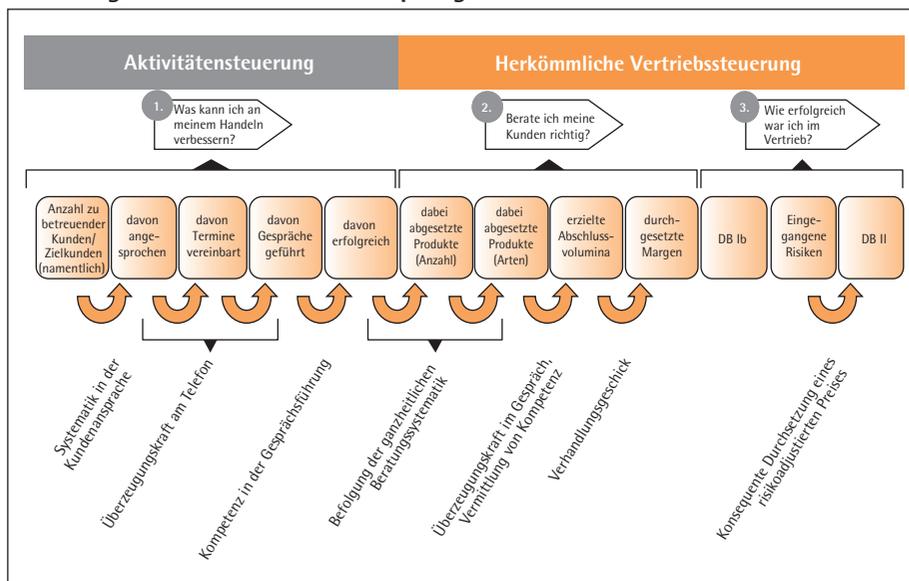


Abbildung 3: Verlauf der Wertschöpfungskette im Vertrieb



men gehört – die vorhandenen Vertriebskapazitäten werden optimal koordiniert und eingesetzt.

Eine praxisorientierte Vertriebssteuerung erfordert neben dem klassischen Ergebniscontrolling auch ein umfassendes Aktivitätencontrolling. Nur durch die Einbeziehung der gesamten vertrieblischen Wertschöpfungskette werden auch im Hinblick auf die Aufgaben der Führungskräfte im Vertrieb die notwendigen Steuerungsimpulse generiert (siehe Abbildung 2).

Ausgehend von einer kundenpotenzialorientierten Planung der Personalkapazitäten werden mit den Mitarbeitern der Bank und des Verbundes funktionsbezogene Soll-Aktivitäten vereinbart. Die Basis bilden hier zum Beispiel die zugeordneten Kundenstämme, die Anzahl von Potenzialadressen im Rahmen der Kampagnensteuerung, Bestandskunden oder auch der Einsatz von Nichtkundenadressen, die über Kaufwahrscheinlichkeiten oder Microscoringprozesse von der zentralen Vertriebssteuerung über das CRM bereitgestellt werden.

Im Rahmen der Vertriebssteuerungsprozesse (Planung – Vorsteuerung – Soll-/Ist-Abgleich) – werden anschließend die Erfolge an jeder „Station“ der Wertschöpfungskette im Vertrieb gemessen (siehe Abbildung 3). Wichtig ist, verbindliche Ziele je Vertriebsfunktion für jeden Baustein des Vertriebsprozesses zu fixieren. Eine Orientierung über das „richtige“ Ziel kann leicht zum Beispiel anhand interner Benchmarks gefunden werden. Diese werden anhand der „besten“ Vertriebler im Haus abgeleitet und sukzessi-

ve weiterentwickelt. Leitfragen aus Sicht des Mitarbeiters können sein:

1. „Was kann ich an meinem Handeln verbessern?“ – Die Reflexion zielt primär auf die Systematik, die Anzahl (Fleiß) und die Überzeugungskraft in der Kundenansprache sowie in der Kompetenz der Gesprächsführung.
2. „Berate ich meine Kunden richtig?“ – Reflektiert wird insbesondere die Befolgung der ganzheitlichen Beratungssystematik, die Überzeugungskraft im Gespräch sowie die für den Kunden wahrnehmbare Problemlösungskompetenz.
3. „Wie erfolgreich war ich im Vertrieb?“ – Erst im letzten Schritt wird auf ergebnisorientierte Zielgrößen und insbesondere auf die Durchsetzung eines risikoadjustierten Preises und somit auf die Deckungsbeiträge auf Kunden- und Berateerebene reflektiert.

#### Integration des Markt-Service-Centers geplant

Die Ergebnisse fließen in eine Erfolgsbilanz „Verbund“ und somit in die Gesamtergebnisse der Bank. Die Erfolgsmessung erfolgt mittels einer Abweichungsanalyse mit Ampelfunktion. Die zeitnahe Besprechung der Ergebnisse ist somit mit Hilfe eines strukturierten Gesprächsmanagements im Rahmen der Führungsaufgabe der segmentverantwortlichen Bereichsleiter möglich. Dies bedeutet einerseits, dass positive Ergebnisse hervorgehoben und anerkannt werden, andererseits aber auch nicht

gehobene Potenziale punktgenau erkannt und durch geeignete Entwicklungs- und Unterstützungsmaßnahmen erschlossen werden können.

Zur Jahresmitte 2008 nutzten rund 40 mobil eingesetzte Bankmitarbeiter sowie weitere 20 Mitarbeiter der Verbundunternehmen die Black-Berry-Smartphones in allen Funktionalitäten. Über 5 000 Kundengespräche wurden in wenigen Monaten über die systematischen Vertriebsprozesse koordiniert, mehrere tausend Produkte dabei abgeschlossen und die Erfolge über die Black-Berry-Technologie an das CRM-System und die Vertriebssteuerung zurückgemeldet.

Im nächsten Schritt werden weitere Prozesse integriert – so ist die Integration des Markt-Service-Centers (MSC) geplant. Es können auf einfache Weise direkt beim Kunden Standardprozesse (Kontoeröffnung, Zins-Prolongationen, Karte et cetera) angestoßen, ohne Medienbruch und unmittelbar im MSC fallabschließend bearbeitet werden. Somit ergeben sich über die eigentliche Vertriebssteuerung hinaus weitergehende Optimierungsmöglichkeiten – jedoch ohne die Systeme zu überfrachten oder von der eigentlichen Zielrichtung abzuweichen.

#### Weitere Vorhaben

Die systematische Aktivitätensteuerung ist – neben dem betriebswirtschaftlichen Ergebniscontrolling – für die Volksbank Offenburg ein zentraler Erfolgsfaktor im Vertrieb. Sie unterstützt die strategische Stoßrichtung hin zur Vertriebs- und Kundenbank und dient dem Management und den Mitarbeitern als verlässlicher Kompass für ihr tägliches und zukünftiges Handeln. Strikte Kundenorientierung und eine ausgeprägte Leistungs- und Konsequenzkultur sind die Basis für die starke Marktstellung der Bank.

Nur durch erfolgreichen Vertrieb und die effiziente Steuerung aller zur Verfügung stehenden Vertriebskapazitäten kann sich die Volksbank Offenburg als Markt- und Qualitätsführer etablieren und gleichzeitig die Kostenseite im Griff behalten. Als erfolgreiche Regionalbank leistet sie einen fundierten Beitrag zur Stärkung von Mensch, Mittelstand, Region und Zukunft in ihrem Geschäftsgebiet. Der Einsatz der Black-Berry-Technologie ist ein Meilenstein in der prozessorientierten Vertriebssteuerung und damit wichtiger Baustein der strategischen Vertriebsausrichtung der Bank. ■