

Sales&Service: Mehr aktiver Verkauf durch optimierte Arbeitsteilung in der Filiale

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Traditionelles Spannungsfeld Beratung - Service - Backoffice

In vielen Geschäftsstellen gibt es im breiten Privatkundengeschäft den klassischen Universalbetreuer. Dieser deckt primär die passive Servicebereitschaft meist inklusive Administration ab. Gleichzeitig ist er jedoch immer mehr gefordert, aktiv zu verkaufen und Kundentermine wahrzunehmen.

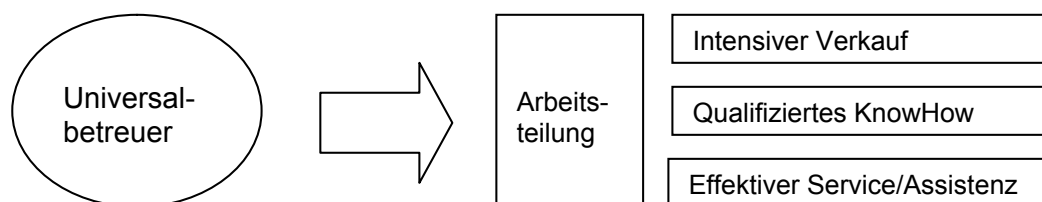
In den meisten Fällen manifestiert sich dann das klassische Spannungsfeld in den Aufgabenstellungen der Kundenbetreuer: Der Serviceeinsatz lässt zu wenig Zeit zur aktiven Beratung und das gerade zu dem Zeitpunkt, wo die meisten Kunden die Geschäftsstelle frequentieren.

Mehr aktiver Verkauf im Retailgeschäft durch optimierte Arbeitsteilung

Mit dem stärkeren Fokus auf aktive Kundenberatung stellt sich die Frage, wie ein Filialteam in seiner Tätigkeit noch konsequenter auf den Verkauf ausgerichtet werden kann. Natürlich denkt man zuerst an Verkaufsausbildung, Aktivitätenplanung und Zielfestlegung. Allerdings stoßen die geforderten stärkeren Aktivitäten oftmals auf zeitliche und organisatorische Restriktionen. Ein analytischer Blick hinter die bestehende Arbeitsteilung bietet in diesen Fällen meist eine gute Möglichkeit Produktivitätsreserven zu entdecken. Eine optimierte Arbeitsteilung innerhalb der Filialteams nach dem Prinzip der Konzentration der Kräfte führt dann zu spürbaren Produktivitätssteigerungen.

Arbeitsteilung optimieren durch Konzentration der Kräfte

Durch die Konzentration gleichartiger Aufgaben bei nominierten Mitarbeitern führt die Spezialisierung zu effektiveren Vorgangsweisen, höherem KnowHow und vor allem motivierten Mitarbeitern. Vorausgesetzt die jeweilige Aufgabe entspricht den Stärken des Mitarbeiters!



Die Hauptvorteile der Konzentration der Kräfte ergeben sich primär

- aus dem Einsatz der Mitarbeiter nach seinen Stärken (z.B. Verkauf - Service - Backoffice)
- den Lerneffekten durch mehr und ähnlichen Tätigkeiten und
- dem klaren Aufgabenfokus und den eindeutigen Prioritäten für die Mitarbeiter

Das unmittelbare Ziel der optimalen Arbeitsteilung sind die höhere Verkaufskraft des Filialteams und höhere Arbeitsproduktivitäten. Zu messen ist der Erfolg der Organisationsmaßnahmen an der Entwicklung der

- Anzahl der Kundengespräche
- Verkaufsergebnisse
- Servicequalität (Kundenumfrage) und
- Fehlerquoten in der Abwicklung

Trotz Spezialisierung ein Team

Optimale Ergebnisse sind nur dann zu erreichen, wenn trotz Arbeitsschwerpunkten der einzelnen Mitarbeiter nach wie vor ein Team besteht. Dies sichert in der Praxis die jederzeitige Funktionsfähigkeit durch Flexibilität, gegenseitige Aushilfe und zielbezogene Zusammenarbeit. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bleibt hier die gemeinsame Mission der Filialmannschaft, die durch jeden Einzelnen und seiner Stärke mitgetragen wird.

Die einzelnen Funktionsbereiche haben damit klare Aufgabenprioritäten, weisen allerdings auch entsprechende Verzahnungen und gegenseitige Hilfestellungen auf:

Priorität	Sales	Service	Backoffice
1	Aktiver Verkauf	Kundenservice Verkaufsansätze erkennen	Administration für Sales Terminvereinbarung
2	Unterstützung Service (Spitzenausgleich)	Verkauf einfacher Produkte	Unterstützung Service (Frequenzausgleich),
3	Wissenstransfer an Service	Unterstützung Backoffice (Kapazitätsausgleich)	Vereinfachungen bei der täglichen Arbeit

Die Mitarbeiter Sales konzentrieren sich auf den aktiven Verkauf. Trotzdem macht es Sinn, wenn Salesmitarbeiter nach vereinbarten Teamregeln im Service präsent sind (Unterstützung, Erkennen von Verkaufsansätzen, Wissenstransfer, Teambindung etc.)

Hauptaufgaben bei der Servicierung der Kunden ist neben dem qualifizierten Service das Erkennen von Verkaufschancen, die SB-Automatenbetreuung und die Erhöhung des Automatisierungsgrades. Die Verkaufsleistung konzentriert sich auf einfache Produkte wie z.B. Bankomatkarten, e-banking, Bausparer, Sparkarte, etc.

Das Backoffice dient der Entlastung der Salesgruppe von administrativen Tätigkeiten und unterstützt bei der Vereinbarung von Kundenterminen. In Zeiten mit hoher Kundenfrequenz erfolgt eine Unterstützung im Bereich Service

Betreuungsorganisation: aktive Kundenbetreuung bei Sales

In der Gruppe Sales werden alle aktiv zu betreuenden Kunden konzentriert. Dazu werden die Kunden den Mitarbeitern meist namentlich zugeordnet. Die Betreuungsspanne kann dabei je nach Kundensegmentierung bei 800-1500 Kunden pro Mitarbeiter liegen.

Gewisse Kundensegmente ohne Potenzial bzw. Problemkunden können direkt im Backoffice bearbeitet werden.

Den Servicemitarbeitern werden grundsätzlich keine Kunden zugeordnet. Einfache Produkte werden allen Kunden verkauft. Meist wird auch die Gruppe „Jugendliche“ im Service betreut. Zur Steigerung der Verkaufsleistung ist mittelfristig die Verlagerung der Kapazitäten aus dem Bereich Service in den Bereich Sales ein wesentliches Ziel.

Anspruchsvolle Teamführung

Die Teamkoordinationsfunktion wird von einem Teamcoach Filial- oder Verkaufsleiter wahrgenommen. In der Führungsarbeit ist es dabei besonders wichtig, den Teamgedanken aktiv zu pflegen und möglichen Tendenzen zur Entstehung von Klassen oder Einzelgruppen frühzeitig entgegenzuwirken.

Erfahrungen haben gezeigt, dass der Führungsaufwand anfänglich durch die Funktionsgruppen und das Gesamtteam zeitlich höher ist. Andererseits können mit den einzelnen Gruppen spezifische Themen und klare Zielrichtungen besprochen werden. Die homogene Funktionsgruppe kann auch effektiver gesteuert und controlled werden.

Positive Rückmeldungen von Mitarbeitern

Der Implementierungsprozess ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die nachhaltige Umsetzung des Konzepts. Die Grundprinzipien sind dabei auf die Ausgangssituation jeder einzelnen Filiale maßzuschneidern. Insofern gibt es auch unterschiedliche Lösungen aufgrund vorhandener Personalausstattungen und unterschiedliche Entwicklungspläne.

Wesentlich ist der permanente Einbezug der Filialmannschaft in den Gestaltungsprozess und qualifizierte Mitarbeitergespräche zur Ermittlung der Stärken für die Festlegung des Arbeitsschwerpunktes.

Von den Mitarbeitern wird das Konzept stark begrüßt. Vor allem der klare Fokus und die Eindeutigkeit der Aufgabenstellung aber auch die transparenten Entwicklungsmöglichkeiten werden als Vorteile gesehen.

Optimierungsnutzen steigt mit Größe der Filiale

Als Grundprinzip funktioniert die „Schwerpunktsetzung“ in jeder Geschäftsstelle ab zwei Mitarbeiter. Dies lässt sich in der Praxis oft beobachten.

Eine breitere Umsetzung des Sales&Servicekonzeptes ist allerdings erst ab ca. 4-5 Mitarbeiter sinnvoll. Ab 10 Mitarbeiter ist eine klassische Dreiteilung am effektivsten. Hier sind auch die Produktivitätssteigerungen am höchsten.

Die Praxiserfahrungen aus der Konzeptumsetzung zeigen eindeutig, dass die Vorteile überwiegen:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none">- Stärkeres Engagement der Mitarbeiter- Effektiveres Arbeiten- Transparenz der Erfolge + Schwächen- Gezielte Ausbildungsmöglichkeiten- Sales sind zeitlich flexibler- Gruppen sind besser steuerbar- Service ist einfacher nachzubeseetzen- Qualität im Service steigt- Höhere Verkaufsergebnisse	<ul style="list-style-type: none">- Mitarbeiterfluktuation stärker spürbar- Gefahr Teamsplitting: Aktive Gestaltung notwendig- Mehraufwand für Führung- Entwicklung Sales aus Servicebereich schwieriger

SB-Einführungen, geänderte Teilprozesse, Rationalisierungen, neue EDV-Programme, neue Mitarbeiter, Verkaufsprogramme etc. lassen im freien Spiel der Kräfte situationsbedingte Arbeitsteilungen und Strukturen entstehen. Gerade deshalb ist es sinnvoll, die eingespielten Routinen in der Arbeitsteilung regelmäßig auf ihre Effektivität hin zu hinterfragen. Hier liegen oftmals sehr hohe Produktivitätsreserven, die für den notwendigen aktiven Fokus genutzt werden können. Die Optimierung ist dabei ein wesentlicher Schlüssel für mehr proaktives Verhalten der Kundenbetreuer im Service.

Wann haben Sie das letzte Mal die Arbeitsorganisation in ihrer Filiale hinterfragt?

Götzens/R5/3-2006