



Autor
Friedrich Arbeiter

Human Resources Development
Bank Austria Creditanstalt

friedrich.arbeiter@ba-ca.com

Foto: Arbeiter



Autor
Hubert Lobnig

Geschäftsführer
Lemon Consulting

lobnig@lemon.at

Foto: Lobnig

Netzwerke für den Vertrieb

Wie die Bank Austria Creditanstalt ihre Berater im Networking schult

Die Bank Austria Creditanstalt hat ein neues Seminarkonzept für den Vertrieb entwickelt. Sie schult Kundenberater im Netzwerken, um neue Kontakte zu knüpfen und bestehende Kundenbeziehungen zu pflegen.

Die Ausgangslage

Erwartungsvoll begrüßt Herr Mittermaier, Kundenbetreuer einer führenden Bank, eine Kundin zum vereinbarten Gesprächstermin. Nach dem ersten Austausch von Höflichkeiten trägt sie ihr Anliegen vor: „Ich möchte meinen Yen-Kredit umschulden.“ Der Kundenbetreuer sagt ihr zu, bis zum folgenden Tag ein Angebot vorzulegen. Nach der Verabschiedung ist guter Rat teuer: Da dieses Thema nicht zu seinen Spezialgebieten gehört, fragt sich Mittermaier, wer ihm helfen könnte. Der Experte in der Filiale ist auf Urlaub, und der Filialleiter brummt nur „Rufen's halt in der Zentrale an“, bevor er zum nächsten Termin eilt. Ein Kollege, den Herr Mittermaier bei der letzten Bildungsveranstaltung kennengelernt hatte und der als Rettungsanker dienen könnte, ist leider nicht mehr im Unternehmen. Jetzt merkt unser Kundenbetreuer plötzlich, dass es besser gewesen wäre, seine Kontakte zu Kollegen in diversen Abteilungen zu pflegen. Bei seiner Suche nach Ansprechpartnern in den möglicherweise zuständigen Abteilungen seiner Bank verschwendet er viel wertvolle Zeit, bis er bei der richtigen Kollegin landet. Nach umständ-

lichen Erklärungen und diversen Missverständnissen hat er einige Zeit später endlich das ersehnte Offert – allerdings hat es einen Tag länger gedauert. Das Telefonat mit der Kundin ernüchert anschließend. Frau Huber hat bei einer anderen Bank abgeschlossen. Der Kundenbetreuer des Mitbewerbers hatte es geschafft, noch am selben Tag ein attraktives Angebot zu erstellen.

Wie können Unternehmen neue Kunden gewinnen und bestehende Beziehungen weiterentwickeln? Ein Versuch, den Verkauf zu optimieren, besteht häufig darin, bestehende Geschäftsbeziehungen bis an den Rand auszuschöpfen. Eine Gratwanderung. Denn wer die Beziehung zum Kunden überreizt, riskiert, dass sich dieser schlecht beraten fühlt und nach einem neuen Partner Ausschau hält.

Andererseits arbeiten viele Vertriebsmitarbeiter unter hohem persönlichen Einsatz als Kundenakquisiteure – und sind dabei durchaus erfolgreich. Gerade im Vertrieb hält sich das Idealbild des genialen Verkäufers, des Individualisten, der es durch überzeugendes Auftreten, persönliche Kompetenz und Einsatz schafft, die besten Deals abzuschließen. Diesem John-Wayne-Modell steht allerdings eine immer komplexere Wirtschaft gegenüber, die in Kundensegmenten, Produktportfolios und Wertschöpfungsketten denkt. John Wayne sieht alt aus, denn das Modell des Lonely Hero trägt nicht mehr. Mit einem guten Netzwerk ist es ungleich leichter, neue Kundenschichten zu erobern – und erfolgreich aufgesetzt und gelebt, kann ein Netzwerk selbst Früchte abwerfen, die ein Verkäufer alleine nicht aufspüren könnte.



Foto: stockspert

Welche Bedeutung Netzwerke im Vertrieb haben, zeigt sich besonders deutlich in Zeiten der Restrukturierung. Wenn ein Unternehmen mit einem anderen fusioniert, ist der Vertrieb meist doppelt gefragt. Er muss neue Aufgaben übernehmen und mit neuen Ansprechpartnern aus dem oft sehr differenzierten Hinterland des Unternehmens zusammenarbeiten. Die Vertriebsmitarbeiter müssen nach zwei Seiten wirksam werden: außerhalb des Unternehmens, um Kunden, potenzielle Kunden und erfolgsunterstützende Ansprechpartner zu erreichen, aber auch nach innen, um das Zulieferernetzwerk interner Experten und Bereiche optimal nutzen zu können. Doch tragfähige Beziehungen ergeben sich nicht automatisch. Die Kundenberater müssen sie sich erarbeiten – und das oft über Jahre hinweg. Solide aufgestellte Netzwerke können Verkäufern eine Reihe von Vorteilen bringen:

- ▶ Sie verfügen über ein aktuelleres und umfassenderes Wissen.
 - ▶ Sie können Entscheidungen schneller und informierter treffen.
 - ▶ Sie können Abwicklungsprozesse beschleunigen.
 - ▶ Sie können Kunden können umfassender servieren und
 - ▶ damit ihre Ergebnisse verbessern.
- Kontaktfreudigkeit allein reicht im Vertrieb nicht aus. Gefragt ist eine strategische Networking-Kompetenz.

Netzwerken – das Seminar

Nach der Fusion von Bank Austria und Creditanstalt im Jahr 2002 schaffte das Management des neu entstandenen Bankinstituts neue Strukturen. Abläufe wurden standardisiert und Kundensegmente neu aufgeteilt. Die Mitarbeiter im Vertrieb erhielten neue Aufgaben, die Leistungsanforderungen stiegen. Vor diesem Hintergrund regte ein Vorstandsmitglied an, dass sich die Kundenbetreuer stärker vernetzen sollten.

An diese Idee anknüpfend, entwickelte die Abteilung für Human Resources Development gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Lemon Consulting ein Seminar für Kundenbetreuer. Die dreitägige Weiterbildung sollte Bankberater im Netzwerk-Denken und im Netzwerk-Verhalten schulen. Außerdem sollte sie den Teilnehmern vermitteln, wie sie ein persönliches Arbeitsnetzwerk strategisch planen, aufbauen und optimieren

können. Die Schulung umfasst drei Semintage, unterbrochen durch eine sieben- bis achtwöchige Pause, in der die Teilnehmer ihr Wissen erproben können.

Tag 1	Tag 2	Follow-up
Einführung: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Was sind Netzwerke? ▶ Wie funktionieren sie? ▶ Was bedeuten sie für den Erfolg in der Kundenbetreuung? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wie funktionieren Netzwerkbeziehungen? ▶ Beziehungsverhalten und Netzwerkpflege 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Berichte aus der Umsetzung ▶ Bearbeitung von Störungen und Schwierigkeiten beim Netzwerken im Arbeitsalltag
Strategische Netzwerk-Betrachtung: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufbau und Struktur von Netzwerken ▶ Erste Analyse des eigenen bestehenden Kooperationsnetzwerks 	Persönliche Muster in Netzwerken: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der bestehenden Netzwerke 	Erhöhung der Wirksamkeit der Netzwerke: <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ansätze zur Sicherung der Nachhaltigkeit des eigenen Netzwerks

Seminaraufbau

Im Februar 2003 startete die erste Schulung mit ausgewählten Kundenbetreuern aus dem Firmenkundenbereich. In den vergangenen vier Jahren schulte die Bank rund 220 Mitarbeiter im Aufbau eines Netzwerks, darunter Berater für Firmen- und Privatkunden sowie Spezialisten für Immobilienfinanzierung, Treasury und Risikomanagement.

Inhalte

Networking beschränkt sich nicht auf die alltägliche Kontaktpflege, die im Vertrieb ohnehin üblich ist. Es geht darum, langfristige Beziehungen strategisch aufzubauen und aktiv zu pflegen. Der Erfolg eines guten Netzwerkers basiert auf seinen persönlichen Haltungen, Kommunikationsmustern und seinem Verhaltensrepertoire. Besonders wichtig sind



Kompetenzen in strategischer Planung, die Fähigkeiten, mögliche Koalitionen aufzuspüren und diese auch im unwegsamen Gelände zum Erfolg zu bringen.

Aufgaben und Kompetenzen eines Netzwerkers

- ▶ Strategische Planung der eigenen Tätigkeit
- ▶ Orientierung am Gesamtprojekt und Verantwortlichkeit gegenüber dem Resultat
- ▶ Offenheit und Sensibilität in der Kommunikation mit „entfernteren“ Kooperationspartnern
- ▶ Management von Kooperation und Konkurrenz in Beziehungen
- ▶ Akzeptanz von Widersprüchlichem und Unklarem („in Schwebe halten“)
- ▶ Vakuum in Verantwortlichkeiten aufspüren und überbrücken
- ▶ Verhandlungsfähigkeit
- ▶ Konfliktmanagement-Skills

In vier Schritten zum Netzwerk

Wer sein soziales Kapital oder seine persönliche Wirksamkeit durch Netzwerke verbessern möchte, muss investieren. Vier Schritte sind dabei von Bedeutung:

- ▶ Strategische Planung und Bewertung des bestehenden Netzwerkes
- ▶ Aufbau neuer Beziehungen
- ▶ Pflege bestehender Beziehungen
- ▶ Auswertung und Neubewertung

An diesen Schritten orientiert sich auch die Struktur des Seminars NetzWerken. Die Teilnehmer erarbeiten gemeinsam eine Netzwerkstrategie, analysieren den Aufbau ihres persönlichen Netzwerks, schätzen ihre Netzwerkbeziehungen ein und reflektieren das eigene Verhalten im Netzwerk. Eine grafische Darstellung dient als Ausgangspunkt der Reflexion.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass selbst Netzwerke von Mitarbeitern mit sehr ähnlichen Aufgabenfeldern in Aufbau, Differenziertheit und Ertrag unterschiedlich sind. Die gemeinsame Auseinandersetzung mit den Arbeitsnetzwerken der anderen Teilnehmer hilft den Beratern, ihre eigenen Vorgehensweisen und Vorlieben kritisch zu hinterfragen. Nicht selten ergeben sich im Lauf des Seminars auch konkrete Hinweise auf Ansprechpartner, die bei bestimmten Themen weiterhelfen können.

Resümee und Ausblick

In den vergangenen Jahren hat die BA-CA das Seminar laufend weiterentwickelt und neue Themen aufgenommen, wie zum Beispiel „Marketing in Netzwerken“, „Konflikte in Netzwerken“ oder „Empfehlungsmanagement in Netzwerken“. Zugleich hat sich deutlich gezeigt, welchen Anforderungen ein Seminar zum Thema Networking gerecht werden muss:

Zum einen eignet sich ein solches Seminar nur für Teilnehmer, die ihre Netzwerke of-

fenlegen und verbessern wollen. Ein Ertrag ergibt sich erst, wenn Mitarbeiter ihr Netzwerk mit ausreichender Tiefe und Ambition zur Diskussion stellen und an Veränderungen interessiert sind. Teilnehmer, die sich darauf nicht einlassen, profitieren nur bedingt. Zum anderen provoziert eine Analyse der Arbeitsnetzwerke sehr häufig Diskussionen über Veränderungsprozesse im Unternehmen. Denn die Struktur und Qualität der Netzwerke hängt von diesen Veränderungsprozessen ab. Die Trainer des Seminars müssen sich dieser – oft sehr emotionalen – Diskussion stellen und sie produktiv moderieren.

Beziehungskompetenz fördern

Ein Netzwerk-Seminar für den Vertrieb ist ein guter Ausgangspunkt, um die Beziehungskompetenz im Unternehmen zu fördern. Diese Kompetenz zeigt sich auf drei Ebenen:

► Die Mitarbeiter besitzen Netzwerkkompetenz. Sie erkennen, welche Beziehungen für ihre Arbeitsergebnisse förderlich sind, und können diese Netzwerke aufbauen, pflegen und nachhaltig nutzen.

► Im Unternehmen herrscht eine Arbeitskultur, die auf zielorientiertes Vorgehen setzt, bereichsübergreifende Kooperationen fördert und Kontaktpunkte nach außen ermöglicht. Besonders gefördert wird diese Arbeitskultur durch die Führungskräfte.

► Die Organisation kann auf IT-gestützte Datenbanken zurückgreifen. Diese speichern relevantes Wissen von und über Kunden und Kundengruppen sowie eigene Produktlinien. Die Mitarbeiter haben nicht nur die Möglichkeit, über die Datenbanken Informationen abzurufen, sondern können auch eigenes Wissen einspeisen.

Unternehmen, die ihre Beziehungskompetenz verbessern möchten, sollten unterschiedliche Abteilungen und Schlüsselpersonen mit einbeziehen. Führungskräfte, Personalisten und IT-Dienstleister sind ganz konkret in ihren Kernaufgaben gefordert, wenn der Umgang mit Netzwerken gezielt gefördert und optimiert werden soll.

Ihre Mitarbeiter stehen 100% hinter Ihnen. Oder?

Unser Stimmungsbarometer zeigt, was Sache ist.