

Für Dienstleistungsunternehmen wie Banken sind Mitarbeiter der direkte Weg zum Kunden. Sie entscheiden über Wohl und Wehe dieser Unternehmen, stehen sie doch bei fast allen Kundenkontaktpunkten unter ständiger Beobachtung des Kunden. Daher sollten Marketingleiter und Geschäftsführungen, wo der Mitarbeiter letztlich klassisches 1:1 Marketing betreibt, für alle marktausgerichteten Ziele stets bei ihren Mitarbeitern mit der Umsetzung einer neuen Strategie beginnen.

### Wie erhöhen Banken Marktanteil, Umsatz oder Deckungsbeitrag?

#### Fragen ehnen den Weg zum Geschäftserfolg!

#### Katrin Priemuth

Da saßen sie nun und schauten uns mit neugierigen Blicken an. Gemeint ist die Bankleitung einer mittelgroßen Bank mit ca. 170 Mitarbeitern und 8 Filialen, die sich zum Ziel gesetzt hatte, nach einigen Durchfahren und Gewinnrückgang dieses Jahr anzugreifen. Doch lassen Sie uns gemeinsam 6 Monate in die Vergangenheit reisen. Damals fragte man sich, wo sollte zur Anregung des Geschäftes angesetzt werden. Schnell war man sich einig, dass eine Gewinnausweitung durch Neukunden zu teuer wäre. Denn Kundengewinnung ist zehnmal teurer als Kunden zu binden. An dieser Stelle hakte damals der Leiter Vermögensgüter ein und bemerkte, dass der Deckungsbeitrag je Kunde doch erhöht werden könne, indem man den bisherigen Kunden zusätzliche attraktive Produkte der Bank anbietet. Diese so genannte Cross-Selling Quote lag bisher mit 1,2 Produkten auf einen Kunden weit unter dem Durchschnitt anderer Banken. Die einleuchtende Frage, die es also zu beantworten galt, lautete somit: Wie können wir unseren Deckungsbeitrag je Kunde durch eine Erhöhung der Cross-Selling Quote erhöhen? Mit dieser Frage wurde das Meeting beendet – so erzählte uns der Leiter Strategisches Marketing – und ein weiteres mit dem Leiter Vermögensgüter, Leiter Strategisches Marketing und dem Leiter Kundenberater für eine Woche später einberufen.

#### Die Autorin:



Dr. Katrin Priemuth

<sup>1</sup> Zeitschrift „Personalwirtschaft“ 10/2004

Dort wurde herausgearbeitet, dass die Kundenberater für die vermögenden Kunden die Basis für einen erfolgreichen Verkauf zusätzlicher Bankprodukte sind. Der Leiter Kundenberater, der früher selbst 6 Jahre als Kundenberater gearbeitet hat, bemerkte, dass nur motivierte und kompetente Mitarbeiter für eine solche anspruchsvolle Aufgabe in Frage kommen. Schnell hieß es, „kein Problem, die haben wir ja“. Und so wurde an jeden Kundenberater eine neue individuelle Zielvereinbarung mit Kopplung an das variable Gehalt gestellt, die Cross-Selling Quote innerhalb der nächsten 6 Monate um 30% zu erhöhen.

Nach 6 Monaten wendete sich der Leiter Strategisches Marketing an den Leiter Controlling der Bank mit der Bitte, ihm doch die aktuellen Umsatz- und Gewinnzahlen für die Vermögenskunden zu schicken. Daraus war zu erkennen, dass die Cross-Selling Quote zwar gestiegen war, dennoch das gesteckte Ziel über alle Vermögenskunden nicht erreicht wurde. Nach einigen Diskussionen mit der Bankleitung wurde entschieden, eine unterstützende externe Kraft zu Rate zu ziehen. Nachdem ich mir die Version aller Beteiligten anhörte, fragte ich, warum der Personalleiter, als derjenige, der die Stärken und Schwächen aller Mitarbeiter am Besten kennen sollte, nicht um Unterstützung gebeten wurde. Nach anfänglicher Verblüffung kamen Ausreden wie, das ist ein Marketing-Thema, oder was weiß der von Cross-Selling bis hin wir schaffen das schon allein.

Dennoch ergab ein anschließendes Gespräch mit den Leitern Vermögenskunden, Strategisches Marketing und Personal sehr interessante Thesen. Gemeinsam erarbeiteten wir in einer Art Lösungsworkshop, dass bestimmte Bedingungen für die Mitarbeiter und insbesondere für die Kundenberater erfüllt sein müssen, damit diese erfolgreich die Cross-Selling Quote beim Kunden erhöhen können. Es ließ sich die These ableiten, dass das Commitment der Mitarbeiter und damit auch aller Kundenberater mit ihrer Bank ein wesentlicher Treiber für das Kundencommitment ist. Das Mitarbeitercommitment ist die Identifikation des Kundenberaters mit seinem Arbeitgeber und bestimmt insbesondere sein Engagement, Motivation und kundennormierte Verhaltensweise. Es lässt sich aus Indikatoren wie dem Involvement des Mitarbeiters zu seiner Tätigkeit, dem Image des Arbeitgebers, der Zufriedenheit mit seinem Job und der Attraktivität von alternativen Jobangeboten berechnen. Ergebnis ist eine Einteilung der Mitarbeiter in a) begeistert, b) zufrieden, c) innerlich gekündigt und d) vor Arbeitgeberwechsel. Dabei kennzeichnen begeisterte und zufriedene Mitarbeiter eine hohe Motivation und Arbeitsleistung, während das Gegenteil bei innerlich gekündigten oder gar bei wechselgefährdeten Mitarbeitern der Fall ist. Bei letzteren besteht auch eher die Gefahr von krankheits- und moti-

vationsbedingten Fehlzeiten (vgl. Priemuth, 2004). Der Grad an Mitarbeitercommitment kann von den Unternehmen von innen heraus durch Themen wie Arbeitsumfeld, Führung, Team, Tätigkeit, Personalentwicklung und Entlohnung beeinflusst werden.

Das Kundencommitment ist der Kauf eines Produktes/ einer Dienstleistung aus Begeisterung und Überzeugung und beinhaltet in diesem Praxisbeispiel die emotionale Bindung zwischen Bank und Kunde. Commitment geht über die reine Zufriedenheit hinaus und erklärt die Wechselwahrscheinlichkeit von Kunden und aufgrund des engen Zusammenhanges zwischen Commitment und Renabilität ebenso die Cross-Selling-Wahrscheinlichkeit. Das Kundencommitment lässt sich insbesondere aus der Zufriedenheit der Kunden mit der Bank, ihrem Image, dem persönlichen Involvement des Kunden und der Attraktivität von Alternativangeboten bestimmen. Ergebnis ist eine ähnliche Einteilung der Kunden wie bei den Mitarbeitern in a) begeistert, b) zufrieden, c) tendenziell wechselbereit und d) stark wechselgefährdet. Diese Einteilung kann vom Unternehmen durch Themen wie z.B. die Ausgestaltung von Mitarbeiter-Kunden-Kontakten, der Service- und Produktzufriedenheit etc. beeinflusst werden. Wie oben bereits erwähnt, legen uns diese Erkenntnisse offen, dass bei den Mitarbeitern und Kundenberatern eingesetzt werden musste, um deutliche Erfolge auf Kundenseite zu erzielen. Ergebnis dieser zunächst sehr explorativ geprägten Projektphase waren folgende zwei Thesen:

- These 1: Das Mitarbeitercommitment bestimmt auf erhebliche Weise über die Einflussfaktoren des Kundencommitments das Commitment der Bankkunden.
- These 2: Die Höhe des Kundencommitments bestimmt in erheblichem Maße die Cross-Selling Quote bei den vermögenden Bankkunden.

Nachdem diese Thesen herausgearbeitet wurden, war offensichtlich, dass nur der Weg über die Mitarbeiter zu einer erfolgreichen Erhöhung der Cross-Selling Quote verlief. Das Projekt, was bisher unter einem reinen Marketingfokus stand, entwickelte sich nun zu einem Internen Marketing Projekt, da nun die Mitarbeiter als interne Kunden im Fokus der Bemühungen und Maßnahmen standen. Denn warum sollten unsere externen Kunden an die Bank und deren Produkte glauben, wenn es nicht einmal die eigenen Mitarbeiter tun? Ein hohes Mitarbeitercommitment schafft die Voraussetzung zur Verankerung von kundenorientierten Verhaltensweisen, auch bei Mitarbeitern ohne direkten Kundenkontakt in der Bank. Es bedeutet, dass die

Mitarbeiter engagiert und motiviert die Unternehmensziele der Bank angehen. Gleichzeitig fördern committete Mitarbeiter die Kommunikation und Kooperation innerhalb der Bank.

Doch wie steht es sowohl um das Commitment der Bankmitarbeiter als auch um das Commitment der Bankkunden. Ein hoher Grad an Commitment auf beiden Seiten sollte die Basis für eine erfolgreiche Erhöhung der Cross-Selling Quote sein. Nach Abstimmung mit der gesamten Leitung wurde festgelegt, ein Projekt zum Internen Marketing durchzuführen, dessen Ziel es war, auf Mitarbeiterseite die Voraussetzungen zu schaffen, die für eine deutliche Erhöhung der Cross-Selling Quote notwendig sind. Ein für das Unternehmen derart wichtiges Projekt verlangt danach, dass es zur Aufgabe der Bankleitung gemacht wird. Diese wurde zu Projektbeginn, zur Zielklärung und Projektplanung sowie während des gesamten Prozesses gecoacht. Zu Beginn wurde weiterhin eine Projektgruppe gebildet, die inhaltlich einbezogen wurde und die Organisation übernahm. Das war der Start eines Projektes, dessen Verlauf die Abbildung 1 darlegt.

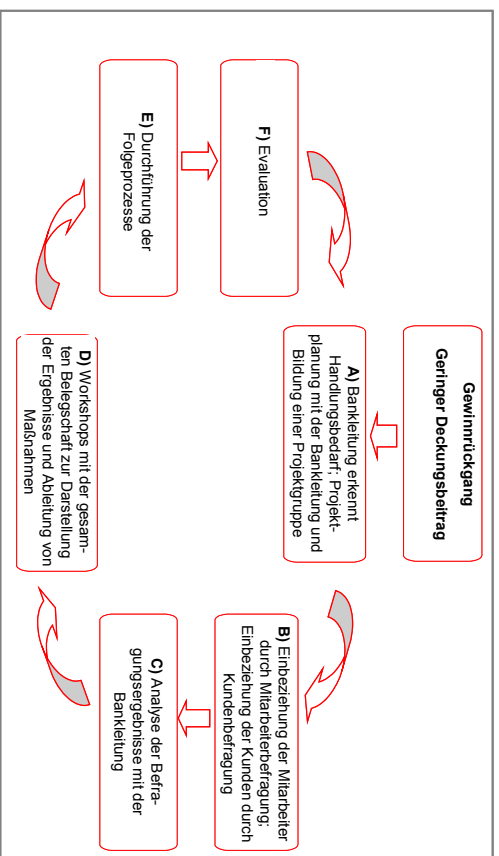


Abbildung 1: Projektverlauf

Im Anschluss an dem bereits beschriebenen Schritt A) folgt zunächst (vgl. Punkt B der Abbildung 1) eine telefonische Kundenbefragung und eine onlinebasierte Mitarbeiterbefra-

gung. Diese sollten darüber Auskunft geben, wie der Grad an Commitment auf Kunden- und Mitarbeiterseite ausgeprägt ist, und welche Stellhebel für beide Commitmentarten existieren. Bei den Mitarbeitern war eine Vollerhebung und bei den vermögenden Kunden eine repräsentative Stichprobe anvisiert. Ein nicht lösbares Problem war die empirische Prüfung der These, wie stark das Mitarbeitercommitment das Kundencommitment beeinflusst. Grund war, dass dafür eine wesentlich größere Anzahl von Bankfilialen zur Verfügung stehen muss. Neben der sachlogischen Begründung dieser These konnte die Annahme damit untermauert werden, dass Rucci, Kim & Quinn (1998) in ihrer Employee-Customer-Profit Chain, die sie aufgrund von Untersuchungen bei der Kaufhauskette Sears entwickelten, genau diesen Zusammenhang empirisch nachweisen konnten. Auch dort ist der Mitarbeiter ähnlich wie in jeder Bank der wichtigste „Vertriebskanal“ auf dem Weg zum Kunden. Die Befragungen, die insbesondere auf Seiten der Mitarbeiter mit Begeisterung und hohen Erwartungen verbunden war, brachten folgende Ergebnisse hervor (vgl. Abbildung 2). Die Abbildung 2 verdeutlicht stark vereinfacht die Kernergebnisse der Befragung, gewährt jedoch gleichzeitig einen guten Einblick in die Strukturzusammenhänge der beiden Commitmentgrößen und der Cross-Selling Affinität.

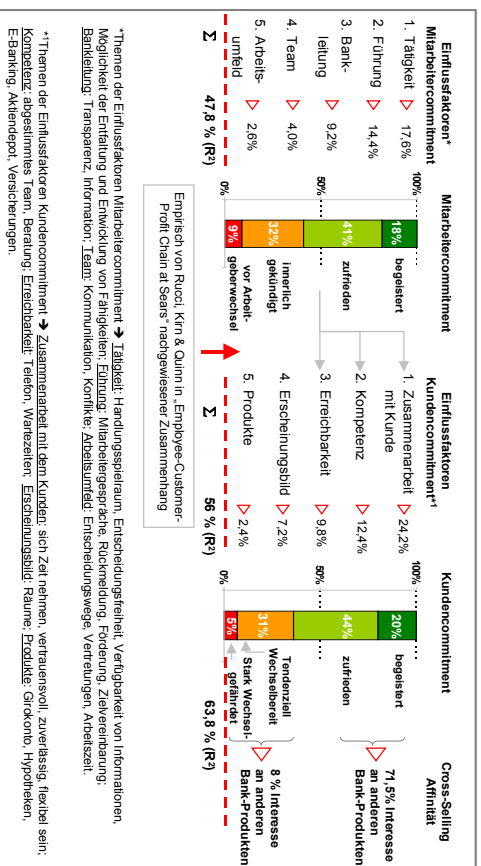


Abbildung 2: Empirische Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiter-Kunden-Cross-Selling Kette

Die Abbildung 2 zeigt von links nach rechts gelesen die Ausprägung des Mitarbeitercommitments und dessen Einflussfaktoren und dasselbe für das Kundencommitment sowie die Zu-

sammenhänge auch letztlich mit dem Interesse der Kunden an zusätzlichen Bank-Produkten. Die Ergebnisse wurden zunächst mit der Bankleitung bearbeitet (vgl. Schritt C der Abbildung 1). Entscheidend war dabei, dass diese den Entscheidungs-Prozess unter Anleitung selbst vollziehen.

Die Ergebnisse machen der Bankleitung schnell deutlich, wo gemeinsam angesetzt werden musste, um beim Cross-Selling Erfolg zu haben. Das Mitarbeitercommitment zeigte insgesamt eine unterdurchschnittliche Ausprägung und war zurückzuführen auf ca. 40% nicht committeden Mitarbeiter. Was die Abbildung 2 nicht zeigt, dass unter diesen überdurchschnittlich viele Mitarbeitern waren, die entweder Kundenberater oder Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt sind. Das Mitarbeitercommitment beeinflusst über den Kundenkontakt der Mitarbeiter Faktoren, die wiederum für die Höhe des Kundencommitments ausschlaggebend sind. Dies sind insbesondere die Zusammenarbeit mit dem Kunden und die wahrgenommene Kompetenz der Mitarbeiter beim Kunden. Alle in der Abbildung 2 dargestellten Faktoren beeinflussen das Kundencommitment zu 56%, wobei 46,4 Prozentpunkte allein von Faktoren erklärt werden, die laut Rucci et al. (1998) über das Mitarbeitercommitment erreicht werden.

Doch wie stand es um den Einfluss des Kundencommitments auf die Cross-Selling Quote, also letztlich die Bereitschaft der Kunden zusätzliche Bank-Produkte zu kaufen? Hier konnte durch die Befragung ermittelt werden, dass das Kundencommitment zu 63,8% die Bereitschaft dieser, zusätzliche Produkte zu erwerben, beeinflusst. In unserem Beispiel gaben 71,5% der als committed identifizierten Kunden an, sich für zusätzliche Produkte zu interessieren. Im Gegensatz dazu tun dies nur 8% der nicht-committeden Kunden. Damit war nun allen Beteiligten klar, dass über die Mitarbeiter-Kunden-Kette die Cross-Selling Quote sowohl positiv als auch negativ beeinflusst werden konnte. Als wesentlicher Hebel dafür wurden die Mitarbeiter erkannt. Doch auch hier stellte sich die Frage, welche Themen die Herausbildung von Commitment der Mitarbeiter zur Bank bestimmen. Durch die Mitarbeiterbefragung wurden als wichtigste und zugleich signifikante Themen die Tätigkeit, die Führung, die Bankleitung, die Teamarbeit und das Arbeitsumfeld identifiziert. Wie statistisch mit Hilfe der Befragungsdaten ermittelt werden konnte, bestimmen diese fünf Themen zu 47,8% das Mitarbeiter-Commitment. Diese Themen hieß es also zu bearbeiten, da sie am Anfang der Mitarbeiter-Kunden-Kette standen und letztlich damit die Voraussetzung für ein kundenorientiertes Verhalten aller Mitarbeiter sind. Denn es war allen Beteiligten klar, dass ein derzeit noch über-

durchschnittliches Kundencommitment zum einen auf einen Time-Lag zwischen Mitarbeiter- und Kundencommitment und auf die restlichen nicht von der Bank beeinflussbaren Faktoren des Kundencommitments zurückzuführen sind. D.h. es war nur noch eine Frage der Zeit, bis das geringe Mitarbeitercommitment vom Kunden wahrgenommen wird und in einem sinkenden Kundencommitment resultiert. Um dem präventiv zu begegnen und insbesondere das Ziel der Erhöhung der Cross-Selling Quote zu verwirklichen, widmete sich die Bankleitung den wichtigsten Themen. Das Vorgehen gestaltete sich dazu folgendermaßen:

Für Kunden sieht der Mitarbeiter und die mit ihm verbrachte Zeit zur Lösung seiner Bankbedürfnisse („Zusammenarbeit“) im Zentrum. Daher überraschte es nicht, als einflussreichen Faktor diesen Punkt zu identifizieren (vgl. Abbildung 2). Dahinter verbergen sich Situationen, ob der Mitarbeiter ausreichend Zeit für das Anliegen des Kunden hat, oder ob er vertrauensvoll, zuverlässig und flexibel seine Anliegen bearbeitet. Für die Mitarbeiter ist ihre Tätigkeit am Bedeutendsten. Dazu gehören u.a. sein Handlungsspielraum, Entscheidungsfreiheit, Verfügbarkeit von Informationen, Möglichkeit der Entfaltung und Entwicklung von Fähigkeiten. Diese Tätigkeitskennzeichen sind gleichzeitig entscheidend dafür, dass der Mitarbeiter die gewünschte Qualität an Zusammenarbeit mit dem Kunden liefern kann. Doch ein Mitarbeiter kann und wird sich nur kundenorientiert verhalten, wenn sich die Führung ihm gegenüber mitarbeiterorientiert verhält. In diesem Fall wird der Mitarbeiter ebenfalls zum Kunde in der Bank. Dies belegen auch Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung, da das Thema Führung den zweiten Rang in der Bedeutung für die Mitarbeiter inne hat (vgl. Abbildung 2). Die Detailergebnisse zeigten, dass die mitarbeiterorientierten Elemente der Führung, wie Mitarbeitergespräche, Rückmeldung, Förderung, Zielvereinbarung entscheidend für das Commitment sind. Eine detailliertere Analyse belegte entsprechend, dass die 40% uncommitteden Mitarbeiter diese Elemente deutlich schlechter als ihre „begeisterten“ Kollegen beurteilen.

Diese Erkenntnisse drängte die Bankleitung, sich verstärkt mit dem Thema Führung/Bankleitung auseinander zu setzen. Denn es war offensichtlich, dass der Weg zur Erhöhung der Cross-Selling Quote nur über eine Befriedigung dieses Mitarbeiterbedürfnisses führte. Eine Möglichkeit, sich diesem Thema zu nähern, ist das Coaching. Mit diesem Instrument ist es gelungen, dass die Bankleitung ihre eigenen Fähigkeiten, Zuständigkeiten, Werten und Zielen in einem kritischen Selbstbeobachtungs- und Bewertungsprozess hinterfragte. Dabei beobachten diese bspw. ihre eigene Kommunikationsweise, die in der Bankleitung wirkenden

Werte und Regeln und leiteten daraus mit dem Coach für sich nachvollziehbare Vorgehensweisen zur mitarbeiterorientierten Führung ab.

Doch was passierte mit den Mitarbeitern der Bank? Nach diesem wichtigen Schritt zum Verständnis einer mitarbeiterorientierten Führung in der Bankleitung wurden die Mitarbeiter verstärkt in den Wandlungsprozess einbezogen. Dies wurde dadurch sichergestellt, in dem sich die gesamten Belegschaften der einzelnen Filialen systematisch mit den Ergebnissen der Befragungen beschäftigten (vgl. Schritt D der Abbildung 1). Ein solches Vorgehen sicherte die Mitarbeiterakzeptanz und war mit erfolgsbestimmend für die Umsetzung gemeinsam abgeleiteter Maßnahmen. Neben weiteren Strukturproblemen, die den Mitarbeitern eine nicht-optimale kundenorientierte Verhaltensweise erlaubte, kann in den Workshops mit den Mitarbeitern, die die Kunden an den Terminals betreuen, folgendes zutage. Ein besonderes Problem war, dass bspw. die Kassierer genau darüber informiert wurden, welche Transaktionen akzeptiert werden dürfen und welche nicht, z.B. eingereichte Barschecks, die ein bestimmtes Limit übersteigen. Beschwerten sich nun die Kunden bei den Vorgesetzten, dann korrigierten diese manchmal die Entscheidungen der Mitarbeiter, die sich damit vor den Kunden blamiert fühlen. Des Weiteren fühlen sie sich von diesem ungerecht behandelt und nicht in ihrer Tätigkeit, die ein sehr genaues Prüfen der Transaktionen verlangte, geschätzt. Das Beispiel zeigt, dass anhand der einzelnen Themen des Fragebogens die gesamte Belegschaft mit der Bankleitung erarbeitete, was sind unsere Stärken und unsere Schwächen. Anhand der Schwächen wurden anschließend Ziele erarbeitet. Diese waren in einem weiteren Schritt die Basis zur Ableitung von Maßnahmen. Zum Thema Führung nahm die Bankleitung in den Workshops mit der Belegschaft die Arbeiten der Belegschaft und der nachgeordneten Führungsebenen auf und berichtete unter Berücksichtigung dieser von ihren bisherigen Überlegungen zur Entwicklung der mitarbeiterorientierten Führung.

Es wurde darauf geachtet, dass für die Ableitung von Maßnahmen nicht nach dem „Bombenwurfprinzip“ gearbeitet wird – d.h. die in Führungsebenen erdachten einzelnen Maßnahmen wurden nicht auf die Mitarbeiter „geworfen“, sondern diese wurden in die Gestaltung und Umsetzung ganzheitlicher Konzepte einbezogen. Die Betroffenen wurden damit zu Beteiligten und als Entscheidungssträger und aktive Gestalter integriert. Neben der Berücksichtigung aller wichtigen Themen der Befragung und der kurzfristigen Lösung kleinerer Probleme, wie z.B. gewisse Pausenregelungen oder die Gestaltung der Eingangshalle, wurde sich in den ers-

ten Folgeschritten aus den bereits erläuterten Gründen heraus hauptsächlich dem Thema Führung gewidmet.

Die dazu notwendigen Projektschritte laufen folgendermaßen (vgl. Schritt E der Abbildung 1): Durch a) das aktive Vorleben der Bankleitung, b) Coaching der Führungskräfte zu mitarbeiterorientierten Führungskompetenzen und c) der entsprechenden Organisationsentwicklung durch Bildung von teilweise kleineren Teams sowie d) durch unterstützende Teamcoachings soll sich die zur Erhöhung des Mitarbeiter- und damit auch Kundencommitments notwendige Führungskultur ausbreiten. Coachings bewähren sich dabei hervorragend, um aufgrund der dadurch angeregten Reflexionen lösungs- und ressourcenorientiert eine Entwicklung zu ermöglichen (vgl. Priemuth, 2002).

Die derzeit laufenden Prozesse zur positiven Veränderung der Führungs- und Teamkultur und damit zur Erhöhung des Mitarbeitercommitments werden so implementiert, dass diese sofort Auswirkungen über die Mitarbeiter-Kunden-Kette auf die Erhöhung der Cross-Selling Quote haben. Die derzeitigen Prozesse zeigen bereits die gewünschten Entwicklungen. Um den Einsatz der angewendeten Maßnahmen über Jahre so effektiv wie möglich zu halten, sollten diese kontinuierlich nach anerkannten Standards evaluiert werden (vgl. Priemuth, 2002; siehe Schritt F der Abbildung 1).

#### Literatur:

- Priemuth, K. (2002): Motivation und Volition. Evaluation eines psychologischen Interventionsprogrammes. Frankfurt a.M.: Peter Lang
- Priemuth, K. (2004): Fehlzeiten erfolgreich senken – Ein Beitrag zur Steigerung des Humankapitals -. In M. Dürndorfer, P. Friederichs (Hrsg.): Human Capital Leadership - Strategien und Instrumente zur Wertsteigerung der wichtigsten Ressource von Unternehmen -. Verlag: Murmann Verlag, Hamburg
- Rucci, Anthony J., Kim, Steven P, Quinn, Richard T. (1998): The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. Harvard Business Review, January-February, Reprint 98109

#### Über die Autorin:

Dr. Katrin Priemuth studierte Psychologie mit den Schwerpunkten Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie und Klinische Psychologie in Halle, Leipzig, Johannesburg, Dresden und Oxford. Danach promovierte sie sich extern am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der LMU in München im Bereich der Evaluation von Führungskräfte trainings. Während dieser Zeit arbeitete sie als selbständige Beraterin für verschiedene Beratungs- und Industrieunternehmen zu Themen der Personal- und Organisationsentwicklung. Im Anschluss wurde sie Mitbegründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der Sophus GmbH. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in Projekten zur Unternehmenskulturentwicklung, zum Internen Marketing, zur Führungskräfte- und Teamentwicklung, zur Steigerung des Mitarbeitercommitments und zur Senkung von Fehlzeiten. Dabei ist sie als Beraterin und Coach sowie als Dozentin und Autorin tätig.

#### Kontakt:

Sophus GmbH  
Dr. Katrin Priemuth  
Marie-Curie-Str. 6  
85055 - Ingolstadt

www.sophus.de  
katrin.priemuth@sophus.de

Tel: 0841-9677333  
mobil: 0178-4931284  
Fax: 0841-9677338