

„Genossenschaftliche Beratung“

# Erfolgsfaktoren der Umsetzung

Die VR-Consultingpartner hat eine Best-Practice-Analyse zur Umsetzung der „Genossenschaftlichen Beratung“ durchgeführt. Dabei sind wertvolle Erkenntnisse von Banken eingeflossen, die sich in dieser Hinsicht schon sehr weit im Umsetzungsprozess befinden. Es kristallisierten sich fünf Erfolgsfaktoren heraus.

## Harald Fuchs

Die Krisen der vergangenen Jahre beeinflussten die Finanzbranche tiefgreifend. Seitdem konzentrieren sich Gesetzgeber und Verbraucherschutzverbände auf die Stärkung des Anlegerschutzes und die Bankbranche wirbt um das Vertrauen der Kunden. In einer Branche, in der die angebotenen Produkte kein Alleinstellungsmerkmal darstellen, ist dies unabdingbar. Es ist daher kaum verwunderlich, dass sich viele Wettbewerber auf die Qualität Ihrer Beratung konzentrieren und diese in den Mittelpunkt ihrer Kommunikation stellen.

In puncto Kundenorientierung haben Genossenschaftsbanken aufgrund ihres Selbstver-

ständnisses die glaubwürdigste Positionierung. Jedoch muss auch das beste Image dauerhaft durch Leistung begründet werden. Die Strategie des BVR ist daher richtig: „Wir schaffen eine Beratungsqualität, die die Wünsche unserer Kunden in den Mittelpunkt stellt“. Ein Team aus Genossenschaftsbanken, Verbänden und Unternehmen der FinanzGruppe arbeitete einen Beratungsprozess aus, der auf den Kundenbedarf fokussiert und der für eine hohe Beratungssicherheit und Beratungsqualität sorgt: „Die Genossenschaftliche Beratung“.

Beinahe alle in der Analyse betrachteten Institute haben den Grundstein für die „Genossenschaftliche Beratung“ schon vor über einem Jahrzehnt gelegt. Die meisten von ihnen setzen den VR FinanzPlan schon seit vielen Jahren konsequent um. Doch diese Ausgangssituation ist in vielen Genossenschaftsbanken nicht gegeben. Hier unterscheidet sich die Beratung von Berater zu Berater, Prozesse sind nicht einheit-

lich definiert, die Beratung orientiert sich zu stark am Produkt. Diese Institute stehen vor größeren Veränderungen.

### **Erfolgsfaktor 1: Strategische Konsequenz**

Oft entsteht der Eindruck, dass die Strategie nicht mehr ist als eine Pflichtaufgabe, um den Prüfer zu befriedigen. Entsprechend lieblos wird mit der Kommunikation der Strategie umgegangen. Dabei kann und muss die Strategie eine Organisation vereinen und den Mitarbeitern einen tieferen Sinn für ihr Engagement geben.

Alle analysierten Banken haben die ganzheitliche Beratungsphilosophie in ihrem Leitbild verankert. Das strategische Ziel und der Weg dorthin – die Strategie – sind elementar, um den Mitarbeitern das „Warum“ zu erklären.

Wichtig ist zudem, dass eine operative Brücke zur Strategie geschaffen wird. Die Strategie muss für den Einzelnen greifbar werden. Der Mitarbeiter muss den Zusammenhang zwischen dem



Harald Fuchs ist Mitglied der Geschäftsführung der VR-Consultingpartner GmbH in Frankfurt am Main.  
E-Mail: harald.fuchs@vr-consultingpartner.de

Ziel und seiner täglichen Arbeit verstehen. Dieter Schilling, Teamleiter Produktmanagement bei der Volksbank Stuttgart, bringt es auf den Punkt: „Der Berater muss das Ziel und das System zu seiner Erreichung verstehen. Die Zusammenhänge müssen ihm einfach klar sein“.

Neben der Nachvollziehbarkeit der Strategie muss auf eine emotionale Kommunikation geachtet werden. Diese muss die Herzen der Führungskräfte und der Mitarbeiter erreichen. Aus der Strategie sollte ein klar erkennbarer Auftrag hervorgehen, der emotional formuliert ist, um die Herzen der Mitarbeiter und Kunden zu erreichen. Wie wäre es zum Beispiel mit „Unser Ziel ist es, dass jeder Kunde unsere Filiale mit einem Lächeln verlässt“? Diese Aussage hat eine klare Signalwirkung. Sie stellt den Kunden in den Mittelpunkt und ist greifbar.

### **Erfolgsfaktor 2:**

#### **Ein starkes Umsetzungsteam**

Bei der Zusammensetzung des Umsetzungsteams sind drei Punkte wesentlich: Erstens muss das Team vollständig hinter der neuen Beratungsphilosophie stehen. Es muss mit einer Stimme sprechen, Partikularinteressen gehören in den Hintergrund. Es muss zudem deutlich werden, dass eine Rückkehr in alte Verhaltensmuster nicht akzeptiert wird.

Zweitens muss das Team ein hohes Ansehen in der Organisation genießen – strategisch und operativ. Es ist ratsam, Multiplikatoren aller Hierarchieebenen und unterschiedliche Funktionen zu integrieren, um die Akzeptanz für das Projekt in allen Bereichen des Unternehmens zu erhöhen. „Wir haben neben Führungskräften auch Kundenberater in das Team integriert, um den Veränderungsprozess praktisch zu unterstützen. So haben wir Betroffene zu Beteiligten gemacht“, unter-

streicht Thomas Huber, Bereichsdirektor Privatkunden bei der Volksbank Offenburg.

Drittens: Das Team muss einen umfassenden Veränderungsprozess einleiten und managen können. Es muss klar sein, dass es sich bei der Einführung der „Genossenschaftlichen Beratung“ für viele Banken nicht nur um bloßen Schulungsaufwand handelt, sondern um ein Thema, von dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig überzeugt werden müssen.

### **Erfolgsfaktor 3: Kompetenzen sicherstellen**

Auf viele Führungskräfte kommen bei der Umsetzung der „Genossenschaftlichen Beratung“ besondere Herausforderungen zu. Sie müssen noch stärker als Motivator und Coach agieren.

In einigen Instituten, in denen die Führungskraft sehr stark ins Tagesgeschäft integriert ist, muss neben der Führungskompetenz auch der Freiraum für Führungsaufgaben geschaffen werden. Ein Geschäftsstellenleiter, der neben 20 Mitarbeitern noch 200 eigene Kunden betreut, kann diese Funktion nicht ausüben. Hinzu kommt, dass in Veränderungsprozessen immer Widerstände entstehen, mit denen professionell umgegangen werden muss.

Die Führungskraft muss als Motivator auftreten. Die „Genossenschaftliche Beratung“ ist eine Philosophie, kein Prozess. Mitarbeiter müssen daher zu Überzeugungstätern gemacht werden. Dr. Christoph Glenk, Vorstandsvorsitzender der VR Bank Dinkelsbühl, hat da so seine eigenen Erfahrungen: „Wir waren jederzeit sehr konsequent. Unsere Vorgehensweise war für uns gesetzt, es wurden keine Ausnahmen zugelassen“, so der Banker. „Wir mussten sogar einen unserer besten Mitarbeiter gehen lassen, weil er die neue Philosophie nicht akzeptieren wollte“.

## *An der Studie der VR Consultingpartner waren folgende Banken beteiligt:*

- Frankenger Bank eG
- Genobank Rhön-Grabfeld eG
- Hannoversche Volksbank eG
- Volksbank Bühl eG
- Volksbank Düsseldorf Neuss eG
- Volksbank Offenburg eG
- Volksbank Stuttgart eG
- VR Bank Dinkelsbühl eG

Diese Aufgabe erfordert viel Fingerspitzengefühl. Antiquierte Führungsstile, die den Mitarbeiter unter Druck setzen, laufen ins Leere. Menschen, die unter Druck stehen, denken nicht kundenorientierter. Doch wie kann es gelingen, bei der eigenen Mannschaft ein hohes Eigenengagement zu erzeugen? Abgesehen von einer fairen Bezahlung werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über vier Faktoren motiviert:

- Sinnhaftigkeit: Es existiert ein Ziel, für das sie sich engagieren wollen.
- Kompetenz: Das gute Gefühl zu haben, einer Aufgabe gewachsen zu sein und sie gut erfüllen zu können.
- Nachweisbare Erfolge: Aufzeigen, dass sich die Anstrengung lohnt.
- Freiheitsgrade und Entwicklungsmöglichkeiten müssen erkennbar sein.

Gerade der vierte Punkt ist entscheidend: Die Führung muss den Mitarbeiter individuell fördern, fördern und Freiräume schaffen. Sie muss den Mitarbeiter seine eigene Größe entdecken lassen. Insbesondere bei Mitarbeitern, die die „Genossen-



schaftliche Beratung“ eher als Gängelung empfinden, ist dies wichtig. Die Förderung des Eigenengagements setzt voraus, dass die Führung Vertrauen in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter hat. Alle analysierten Banken haben der Schulung ihrer Mitarbeiter eine sehr hohe Bedeutung beigemessen. Zum Teil wurden sogar eigene Schulungskompetenzen aufgebaut. Basisschulungen und Gesprächsschulungen inklusive Training-on-the-Job geben dem Berater die notwendige Sicherheit. Begleitet werden die Schulungen meist durch ein detailliertes Vertriebshandbuch, das Hilfestellungen und Beispiele für alle Elemente des Beratungsprozesses bietet.

Gleichzeitig muss entschieden werden, wie mit Spontanberatungen umgegangen werden soll. Alle betrachteten Banken agieren hier konsequent und lassen Spontanberatungen nicht oder nur in absoluten Ausnahmefällen zu. „Bei uns wird der Kunde im Extremfall nach Hause geschickt, wenn er sich nicht auf

den bedarfsorientierten Ansatz einlässt“, betont Rainer Mellis, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Düsseldorf Neuss.

#### **Erfolgsfaktor 4: Die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen**

Die „Genossenschaftliche Beratung“ funktioniert nur, wenn die notwendigen Strukturen geschaffen wurden. Der so genannten Hausmeinung kommt dabei eine besonders hohe Bedeutung zu. Perspektivisch beinhaltet sie Produkte zu allen Beratungsthemen. Sie bestimmt, welche Produkte in welchem Bedarfsfall empfohlen werden. Ihr Umfang beeinflusst die Komplexität, die der Berater im Beratungsprozess stemmen muss. Sie hat einen direkten Einfluss auf die Ertragsituation der Bank. Mit der früheren Wertpapier-Hausmeinung hat das wenig zu tun. Hierbei ergeben sich beispielsweise folgende Fragestellungen für die Bank:

- Welche Kriterien werden für die Produktauswahl genutzt, um die Bedarfsgerechtigkeit

für den Kunden und den Ertragsanspruch der Bank in Einklang zu bringen?

- Welche Produktattribute sollen bankindividuell angepasst werden, um das Produktspektrum Beratersegment spezifisch einzugrenzen?
- Wie werden Veränderungen in der Hausmeinung kommuniziert und dokumentiert?

Zudem muss entschieden werden, ob, und wenn ja, wann Berater Produkte außerhalb der Hausmeinung vertreiben dürfen. Einige Banken lassen keine Beratung jenseits der Hausmeinung zu, während andere dieses Recht lediglich den Wertpapierspezialisten oder Beratern im A-Kundensegment gewähren. Je freier hier agiert werden kann, desto höher der Administrationsaufwand. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung und der hohen Komplexität hinsichtlich der Hausmeinung konstatierten viele Institute, hier noch Optimierungspotenziale zu haben.

Die „Genossenschaftliche Beratung“ ist aufwändiger als der

rein produktorientierte Vertrieb. Um auf der Beraterebene Kapazitäten für möglichst viele Kundengespräche zu schaffen, sollte darüber nachgedacht werden, welche Aufgaben tatsächlich noch vom Berater erledigt werden müssen und welche zentral – etwa über Servicecenter – abgewickelt werden können. Nahezu alle Banken haben bestimmte Aufgaben – beispielsweise die Gesprächsterminierung – zentral organisiert oder sogar ausgelagert. Dabei kommt es auch zur Zusammenarbeit mit benachbarten Genossenschaftsbanken.

Die Messung von Umsetzungserfolgen muss frühzeitig im Projekt berücksichtigt werden. Es müssen Impulse aufgenommen werden, um Optimierungsmaßnahmen einleiten zu können. Zudem sollten Erfolge aktiv kommuniziert werden, um eine hohe Umsetzungsdynamik zu gewährleisten, die Begeisterung der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und Zweifeln zu begegnen.

Nicht zu vergessen, dass die Steuerung des Vertriebs an die veränderte Beratungsphilosophie angepasst werden muss. Für viele Institute geht es hierbei um die Einführung eines neuen Steuerungsmodells.

Die Vertriebssteuerung muss strategiekonform sein. Man kann nur das einfordern, was die „Genossenschaftliche Beratung“ zulässt. Sonst wird die neue Philosophie ad absurdum geführt. Wenn man Ganzheitlichkeit predigt und Produkterträge einfordert, macht man sich unglaublich. Die Entwicklung geht weg von der Steuerung des Produktvertriebs hin zur Steuerung des Vertriebsprozesses. Die Steuerung wird entlang der Kategorien „Aktivität“, „Qualität“ und „Profitabilität“ erfolgen.

Grundsätzlich herrschten hier unterschiedliche Herangehensweisen in den Instituten. So wurden die Berater in einigen Banken nur noch in den Kategorien „Aktivität“ und „Qualität“ gesteuert. Andere wählten eine schrittweise Umstellung der Steuerungsprozesse. Und dann gab es noch Institute, die auch zukünftig Erträge auf Beraterebene verzielen, diese jedoch Bottom-up aus dem Kundenbedarf herleiten.

#### ***Erfolgsfaktor 5: Implementierung eines laufenden Verbesserungs- prozesses***

In der Anfangsphase ist es wichtig, dass Erfahrungen ge-

nutzt werden, um den Umgang mit der „Genossenschaftlichen Beratung“ laufend zu verbessern. Hierzu müssen Feedbackschleifen eingeführt werden und in ein Qualitätsmanagement überführt werden. Dies setzt voraus, dass eine Kultur geschaffen wird, die einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zulässt.

#### ***Der Aufwand wird sich lohnen***

Die Einführung der „Genossenschaftlichen Beratung“ ist je nach Ausgangssituation der jeweiligen Bank mit einem mehr oder weniger hohen Aufwand verbunden. Dieser wird sich jedoch auszahlen. Denn der systemgestützte Prozess wird Beratungs- und Dokumentationsfehler reduzieren und somit zu einer höheren Qualität führen.

Die konsequente Erfassung von Daten wird das Wissen über den Kunden auf ein neues Niveau bringen. Gestiegene Cross-Selling-Raten in den meisten der analysierten Banken bestätigen dies. Die Verankerung in das finanzielle Leben der Kunden und somit die Kundenbindung wird durch die breite Bedarfsabdeckung erhöht. BI