



© Foto RB Sulzbach-Rosenberg

Die Führungsmannschaft der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg: (v.l.) Vorstandsvorsitzender Hans Renner, Johann Hiltel, Abteilungsleiter Privatkunden Nord, Franz Kormann, Abteilungsleiter Privatkunden Süd, Vorstandsmitglied Udo Füssel.

Ohne Produktziele erfolgreich sein

von Ursula Egger

Vor zwei Jahren hat die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg in der bayerischen Oberpfalz sämtliche Produktziele und den kampagnengetriebenen Verkauf abgeschafft. Damit hat sie den Weg frei gemacht für eine Beratung, die sich tatsächlich an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet. Um diesen Schritt zu gehen, brauchte es einen offenen Blick, viel Mut und Konsequenz im Handeln.

Eine Frage und eine Antwort standen am Anfang der Kulturrevolution in Sulzbach-Rosenberg. Die Frage lautete: Lässt sich ganzheitliche Beratung mit Produktzielen erreichen? Die Antwort: Nein, ganzheitliche Beratung und Produktziele schließen sich aus. Konsequenterweise hat die Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg deshalb alle Produktziele für die Berater abgeschafft. Die Entscheidung, neue Wege zu gehen, fiel innerhalb von vier Wochen, die Überlegungen, die letztlich zu diesem Schritt führten, reichen aber weiter zurück. Auslöser war das Leitbild, das die Bank zusammen mit den Mitarbeitern Anfang 2008 entwickelte. Darin steht der entscheidende Satz: „Wir bieten unseren Mitgliedern und Kunden eine initiative, qualifizierte Beratung, orientiert an ihren persönlichen Wünschen und Zielen.“

Ein Satz, der sich nicht ganz mit der Realität deckte, wie Vorstandsvorsitzender Hans Renner selbstkritisch feststellte. „Wir haben gegenüber unseren Beratern und Teilmarktleitern von ganzheitlicher Beratung gesprochen, haben aber im Grunde nichts anderes praktiziert als reinen Produktverkauf. Denn Ziele, die sich am Verkauf von einzelnen Produkten ausrichten, rücken eine Beratung nach den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden in den Hintergrund.“ Diese Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit rückte zunehmend ins Bewusstsein des Vorstands, der Führungskräfte und der Berater. Aus dem immer größeren Unbehagen heraus kam schließlich der Anstoß, das Zielsystem gründlich zu überdenken. Das Kompetenzteam aus 18 Mitarbeitern der zweiten Führungsebene, das sich mit der Problematik beschäftigte, beschloss im Herbst 2008 nach intensiven Diskussionen, sämtliche Produktziele abzuschaffen.

Erich Übler, Leiter Controlling, meint: „Für uns war es nicht mehr zielführend, dass die Mitarbeiter jeden Tag mit neuen Zielen traktiert wurden. Die To-dos und Verkaufsaktivitäten, die täglich auf die Mitarbeiter niederprasselten, waren schlichtweg nicht mehr zu bewältigen, sie sind ins Uferlose gewachsen. Hier haben sich gewaltige Berge aufgeschichtet, die viele Berater von vorneherein entmutigten, überhaupt mit dem Abtragen zu beginnen. Da hat die Arbeit keinen Spaß mehr gemacht.“

Die unzähligen To-dos waren auch für Hans Renner ausschlaggebend, auf Produktziele zu verzichten. „Entscheidend ist doch, dass die Mitarbeiter am Kunden sind und ihn kompetent beraten. Dann kommen die Geschäfte auch ohne Produktziele.“ Stichtag war der 1. Januar 2009. Hans Renner und Erich Übler erinnern sich gut daran, wie befreiend es für die Marktmitarbeiter war, alle To-dos auf einen Schlag zu löschen.

Gleichwohl gehörte viel Mut dazu, diesen Weg zu gehen. Angstgefühle waren auch dabei, wie Hans Renner eingesteht: Was, wenn es nicht klappt? „Es war ein gewagter Schritt.“ Und einen Plan B gab es nicht.

Konsequent machte sich die Bank an den Umbau. Mit den Produktzielen schaffte sie auch die Kampagnen ab, und die Provisionszahlungen an die Mitarbeiter fielen weg. Ein Gesamtbankziel gibt es weiterhin, auch mit den Verbundpartnern, nur wird es den Mitarbeitern nicht kommuniziert. „Das Gesamtbankziel ist nur ein Thema für den internen Kreis mit den beiden Vorständen, dem Controller und den drei Abteilungsleitern Firmenkunden, Privatkunden Süd und Privatkunden Nord. Die Erreichung des Gesamtbankziels kommunizieren wir auf Mitarbeiterversammlungen eher beiläufig. Denn wenn wir keine Volumensziele festlegen, hat es auch keinen Sinn, über Zielerreichung zu sprechen“, sagt Hans Renner. Eine leistungsorientierte Vergütung gibt es nicht. Wenn das Geschäftsjahr gut läuft, zahlt die Bank an alle Mitarbeiter ein halbes Monatsgehalt.

Bilanzwirksames Geschäft wächst

Der Mut, aus den Produktzielen auszusteigen, hat sich bezahlt gemacht: „Das neue System hat zu keinen Einbrüchen bei den Erträgen aus den Kundengeschäften geführt. Im Gegenteil, unsere Zahlen entwickeln sich sehr gut, was auch auf andere Maßnahmen wie eine Änderung der Kontomodelle zurückzuführen

ist“, freut sich Hans Renner. Dabei sind klare Verschiebungen festzustellen: Das Verbundgeschäft ist zurückgegangen, klar zugelegt hat das bilanzwirksame Geschäft. „Dies war auch unser Ziel und Wunsch“, meint Controlling-Chef Erich Übler, der es sehr schätzt, dass der Wegfall der Produktziele den Aufwand beim Controlling verschlankt. „Nicht nur den Beratern ist eine Last genommen worden, sondern auch der Controlling-Prozess ist leichter geworden.“ Die Verbundpartner waren übrigens am Anfang nicht sehr glücklich über die neue Steuerung. Aber für Hans Renner war auch klar: „Wir wollen uns nicht vom Verbund steuern lassen, so wichtig uns seine Leistungen auch sind.“

Keine Produktziele – und was nun?

Statt über Produktziele läuft die Steuerung über drei Ziele: Anzahl der Termine, Ausgestaltung der Termine, sprich Einsatz des VR-Finanzplans, und Qualität der Gespräche. Jeder Berater hat in der Woche 20 Beratungstermine, davon fünf ganzheitliche Beratungen, durchzuführen. Die Umstellung war für die Mitarbeiter gewaltig. Für die einen war es eine Befreiung, andere vermissen die Orientierung, die die Ziele vorgaben. „Die Mitarbeiter mussten erst lernen, mit der gewonnenen Freiheit umzugehen“, meint Erich Übler. Es kam in den ersten Monaten nicht selten vor, dass Berater bei ihm vorbeischaute, um sich zu erkundigen, ob die Zahlen noch im grünen Bereich waren. Vor allem die Mitarbeiter, die mit Zielen „groß“ geworden sind, hatten Schwierigkeiten. „Obwohl es für die Berater früher immer wieder Probleme mit den Zielen gab, hatten sie mit der Abschaffung der Ziele ein neues Problem, denn nun hatten sie keine Ziele und damit Orientierung mehr“, sagt Hans Renner. Auch Franz Kormann, Abteilungsleiter Privatkunden Süd, hat ähnliche Erfahrungen gemacht. „Wir Abteilungsleiter kennen zwar größtenteils die Zahlen, kommunizieren sie aber nicht an unsere Mitarbeiter. Vor allem ältere und langjährige Kollegen, die das Zielsystem seit Jahren praktiziert haben, wollten nach der Umstellung oft sehr genau wissen, wo die Bank gerade steht oder wie sie im Vergleich zu ihren Kollegen abgeschnitten haben. Für die jüngeren Berater war die Umstellung einfacher, sie haben sich nicht so sehr für die einzelnen Produktzahlen interessiert.“

	2009			2010		
	RB SURO Abweichung 31.12.2009 zu 31.12.2008	GVB Benchmark Abweichung 31.12.2009 zu 31.12.2008	Abweichung zur Benchmark 31.12.2009 zu 31.12.2008	RB SURO Abweichung 31.12.2010 zu 31.12.2009	GVB Benchmark Abweichung 31.12.2010 zu 31.12.2009	Abweichung zur Benchmark 31.12.2010 zu 31.12.2009
PK Bank	-3,53%	-11,21%	7,68%	18,21%	5,88%	12,33%
FK Bank	29,06%	16,31%	12,75%	26,35%	21,34%	5,01%



„Jetzt kann ich mich wirklich auf die Bedürfnisse der Kunden konzentrieren, wie ich es mir immer gewünscht habe“,

freut sich Beraterin Kerstin Strobel.

Und für Controlling-Chef Erich Übler ist der Controlling-Prozess nicht mehr so aufwändig wie früher.

Intensive Schulung in ganzheitlicher Beratung

Die Abschaffung der Produktziele bedeutete für die Berater nicht, sich ein bequemes Leben zu machen und sich entspannt zurückzulehnen. Jetzt fing die eigentliche Herausforderung erst an: Ziel ist nicht mehr, eine bestimmte Anzahl von Produkten zu verkaufen, sondern die Qualität in der Beratung zu erhöhen und damit beim Bedarf des Kunden anzusetzen. Um die Berater in der Umstellungsphase zu unterstützen und Orientierung zu geben, wurden intensive Schulungsmaßnahmen mit Schwäbisch Hall Training in ganzheitlicher Beratung durchgeführt. Für Hans Renner ist diese Schulung durch externe Berater unerlässlich bei einem „Systemwechsel“. Derzeit läuft die letzte Schulungsphase. Teilgenommen hat jeder Mitarbeiter im Verkauf.

„Mit der intensiven Schulung wollen wir sicherstellen, dass Beratung und Verkauf einem einheitlichen Stil und denselben Qualitätsstandards folgen. Die Kunden müssen eine stimmige Linie erkennen, dazu bedarf es eines durchgängigen Konzepts“, so Hans Renner. Denn die Beratung ist durch den Wegfall der Produktziele anspruchsvoller geworden. „Jetzt kommt es wirklich darauf an, sich auf den Kunden einzulassen, ihm zuzuhören, ein Konzept für ihn auszuarbeiten, sich mit ihm zu beschäftigen. Irgendein Produkt verkaufen lässt sich immer schnell. Aber die Produkte herausfinden, die dem Bedürfnis des Kunden entsprechen, ist wesentlich komplexer und anspruchsvoller als das Abarbeiten von vorgegebenen Produktzielen.“ Franz Karmann bestätigt dies: „Mit der konsequenten Umsetzung des VR-Finanzplans haben sich viele Berater am Anfang schwer getan, weil sie zu sehr auf einzelne Produkte fixiert waren.“

„Das konnte ich mir erst gar nicht vorstellen“

Auch für Beraterin Kerstin Strobel war es eine vollkommen neue Welt. Sie hat bei der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg im Januar 2010 angefangen und war vorher bei einer Genos-

senschaftsbank, die über Produktziele mit monatlicher Kontrolle den Vertrieb sehr stringent steuerte. „Als Herr Renner mir beim Vorstellungsgespräch sagte, dass es keine Produktziele, keine Scorecard oder Ähnliches gibt, konnte ich es zunächst gar nicht glauben und mir auch nicht richtig vorstellen, wie das funktionieren kann.“

Wie alle anderen Vertriebsmitarbeiter wurde sie intensiv in ganzheitlicher Beratung geschult, sodass sie den Umstieg schnell bewältigte und gar nicht erst in das alte Verkaufsmuster zurückfiel. Ihr Erfahrung nach gut anderthalb Jahren Praxis ohne Produktziele: „Es war eine Umstellung, man muss sich in seiner Arbeitsweise neu orientieren. Aber das neue System nimmt sehr viel Druck von einem und es ist ein sehr viel angenehmeres und freieres Arbeiten. Jetzt kann ich mich wirklich auf die Bedürfnisse der Kunden konzentrieren, wie ich es mir immer gewünscht habe.“ Deshalb hat sich Kerstin Strobel sehr gefreut, als eine Kundin zu ihr meinte: „Zu Ihnen komme ich gern, denn da spüre ich, dass mir nichts aufs Auge gedrückt wird, was ich nicht möchte und nicht brauche.“ Ihre ehemaligen Kollegen beneiden sie inzwischen.

Keine Produktziele – anspruchsvollere Beratung und Führung

Hans Renner macht keinen Hehl daraus, dass die neue Strategie bei einigen Führungskräften auf Skepsis stieß. „Teilweise mussten die Führungskräfte mit sehr starken Argumenten überzeugt werden.“ Keine Produktziele, das heißt anspruchsvollere Beratung, aber auch höhere Anforderungen an die Führungskräfte und deren Verantwortung. „Früher war es einfach: Man hat anhand einer Tabelle überprüft, ob die Ziele erfüllt waren oder nicht. Dies war die Diskussionsgrundlage, die es jetzt in dieser Form nicht mehr gibt. Heute sprechen wir nicht mehr über Produktziele, sondern über die Qualität der Beratung. Und das ist etwas völlig anderes“, sagt Franz Kormann. Er und sein Kollege Johann Hiltel, Abteilungsleiter Privatkunden Nord, führen wöchentlich Gespräche mit den Beratern, bei

denen im Detail die durchgeführten Finanzpläne analysiert und diskutiert werden. „Wir sind jetzt an unseren Mitarbeitern sehr viel näher dran, weil wir mit ihnen über die Qualität ihrer Beratung, über ihr Tun reden. Die Gespräche gehen sehr in die Tiefe. Man erarbeitet gemeinsam Wege, die zum Erfolg führen“, meint auch Johann Hittel. „Die Qualität der Kundenbeziehung wird jetzt auf einen ganz anderen Sockel gestellt, denn sie ist letztlich entscheidend.“ Für sehr wichtig hält er es, dem Kunden zu erklären, warum er in der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg auf besondere Art und Weise beraten wird, und sich Rückkoppelung von ihm zu holen.

Beide Abteilungsleiter machen die Erfahrung, dass der Wegfall der Produktziele die Schwachstellen in der Beratung transparenter macht und einen völlig neuen Führungsstil erfordert. „Wenn man eine bestimmte Anzahl von Produkten verkaufen muss, ruft ein Berater die Kunden an, bei denen er weiß, dass sie das Produkt schon kaufen werden. Aber ob die Beratung dann gut ist, steht auf einem anderen Blatt geschrieben. Und dies herauszufinden und die Mitarbeiter in der Beratungsqualität zu fördern, ist unsere Aufgabe“, sagt Franz Kormann. Hans Renner drückt es sehr deutlich aus: „Vor unserem Systemwechsel haben wir dem Berater im Grunde die Aufgabe abgenommen, im Gespräch mit dem Kunden zu überlegen, was dieser braucht, denn der Berater wusste ja bereits durch die vorgegebenen Produktziele, was er verkaufen musste.“

„Frau Aigner kann uns sehr gerne besuchen“

Sind die Mitarbeiter im Vertrieb in der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg nun Berater oder Verkäufer? „Sie sind beratende Verkäufer. Beraten und Verkaufen müssen sich die Waage halten. Das Wichtigste ist, dass das beraten und verkauft wird, was der Kunde braucht“, meint Hans Renner. Er ist davon überzeugt, dass eine Bank, die Produktziele bis auf jeden Mitarbeiter herunterbricht, nicht bedarfsorientiert beraten kann. „Der Trend in Banken wird dahingehen, sich von Produktzielen zu verabschieden“, unterstreicht er.

Die öffentliche Debatte über die Beratungsqualität von Banken und Verbraucherschutz verfolgt Hans Renner sehr gelassen, denn in der Raiffeisenbank Sulzbach-Rosenberg sind die Weichen schon längst in die richtige Richtung gestellt. „Wir verkaufen die Produkte, die zum Kunden passen. Frau Aigner kann uns sehr gerne besuchen. Sie ist jederzeit willkommen!“

Fakten zur Bank Stand 31.12.2010

Bilanzsumme: 335 Mio. Euro

Mitarbeiter: 94

Berater: 28

Kunden: 20.202

Mitglieder: 7.392

Betreutes Kundenkreditvolumen: 193 Mio. Euro

Betreutes Kundenanlagevolumen: 372 Mio. Euro

Qualität steigern

BVR-Projekt erarbeitet Qualitätsstandard für Beratung

Volksbanken und Raiffeisenbanken verfolgen nachhaltig das Ziel, die Nummer eins in der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit zu sein. Derzeit entwickelt sich die Kundenzufriedenheit positiv. Als einzige Bankengruppe konnte die Zufriedenheit gegenüber dem vergangenen Jahr weiter gesteigert werden und liegt über dem Gesamtdurchschnitt des Gesamtmarktes¹. Allerdings ist die Nr. 1 noch nicht erreicht und somit sind weitere Anstrengungen notwendig, um dem Ziel näher zu kommen.

Um weiter an einer Qualitätssteigerung zu arbeiten, ist nicht nur eine hohe Beraterqualifikation notwendig, sondern auch seitens der Bank ein Qualitätsstandard in der Beratung zu definieren, der von allen Beratern beachtet wird. Hierzu hat sich auch der BVR-Fachrat Markt positioniert und dem BVR den Auftrag erteilt, einen Qualitätsstandard in der genossenschaftlichen Finanzgruppe mit allen Partnern zu erarbeiten. Die Voraussetzungen für unsere Bankengruppe könnten nicht besser sein, denn bei uns stehen die Mitglieder im Mittelpunkt. Somit alle Kunden, denn sie können Mitglied der Bank werden. Jeder Mensch hat etwas, das ihn antreibt – das muss gelebt werden. Wie können wir dies in jedem Gespräch erlebbar machen?

Wie das geschehen soll, wird im Rahmen des Projekts „Systematisierung und Optimierung der Qualität von Beratungsprozessen in Volksbanken Raiffeisenbanken“ erarbeitet. Ziel ist es dabei, einen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe einheitlichen Qualitätsstandard für das Privatkundengeschäft zu entwickeln und somit die Qualität in der Kundenbetreuung und -beratung aus Sicht des Kunden sicherzustellen und zu steigern. Dies bezieht sich nicht nur auf die einzelnen Bedarfsfelder, sondern auch auf das Kundenbeziehungsmanagement. In einem ersten Projektschritt werden die Prozesse für das Kundenbeziehungsmanagement sowie aus aktuellem Anlass für die Anlageberatung erarbeitet. Einstieg in die eigentliche Beratung muss immer das Kundenbeziehungsmanagement in Form der Analyse von Zielen und Wünschen des Kunden sein. Dies gilt nicht nur in den individuell betreuten Kundensegmenten, sondern ausnahmslos bei allen Kunden. Hierbei ist es wichtig, den Kunden erzählen zu lassen über seine Lebensziele, seine aktuelle Lebenssituation. Motivierend wird dies durch offene Fragestellungen des Beraters unterstützt. Über dieses Vorgehen erlebt dann jedes Mitglied und jeder Kunde, was Qualität für Volksbanken Raiffeisenbanken bedeutet: Jeden Menschen ernst nehmen und helfen, die Ziele und Wünsche, so es möglich ist, zu erfüllen, denn Werte schaffen Werte.

Stefan Lehmann, Abteilung Markt, BVR

¹Vgl. tns infratest, TRI*M im FMDS 2010