

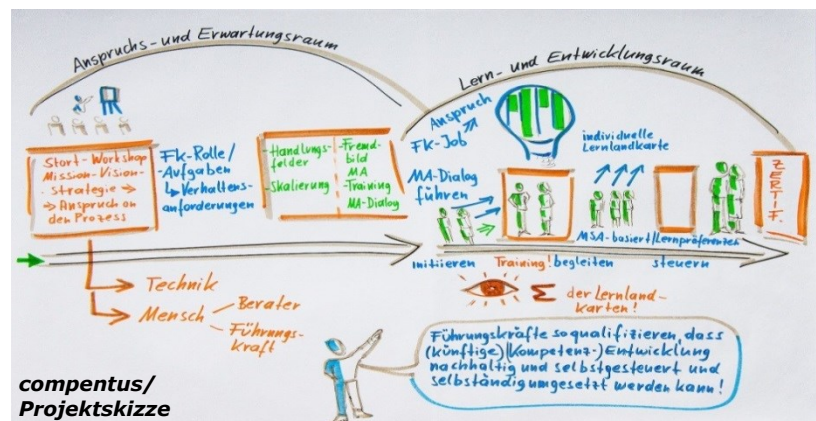
# Nr. 1 mit genossenschaftlicher Beratungsqualität

compentus/ gmbh – Zwischenbericht mit der Volksbank Hunsrück-Nahe eG

Genossenschaftsbanken mit Kompetenz im Wettbewerb erfolgreich machen. So lautet das Credo von compentus/, dem unabhängigen Beratungspartner. Mit unserem Erfolgsbericht aus der Praxis möchten wir den Austausch von Erfahrungen stärken und Weiterentwicklungen anregen.

Genossenschaftliche Beratungsqualität heißt, die Nummer 1 in der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit zu sein. Um dieses ambitionierte BVR-Ziel erreichen zu können, sollten VR-Banken aktiv und individuell ihren Weg gehen. Jedes Haus muss das Projekt für sich übersetzen und in die bankeigene Strategie integrieren. Bei diesen Veränderungen gilt es stets den Blick auf die eigenen Ziele und die jeweilige Kultur zu behalten. Dabei unterstützt die compentus/ gmbh als Beratungspartner.

Die Volksbank Hunsrück-Nahe eG arbeitet seit März 2014 mit compentus/ an ihrer individuellen Umsetzung der BVR-Ziele. Die Bank setzt auf das Thema genossenschaftliche Beratungsqualität mit dem Ziel, ihre Kundenbin-



derung zu stärken und stabile Ergebnisse im Vertrieb zu erzielen. Bereits im Juni 2014 ging es in die Pilotphase für die Bereiche Service- und Privatkundenbank. Rollout sowie weitere Trainings erfolgen im Herbst 2014. Die Bank zieht für ihr Projekt eine positive Zwischenbilanz.

Sehr gute Beratungsqualität zeigt sich in der Kommunikation und den Hilfsmitteln der Berater ebenso wie in den Unterlagen für Kunden. Methodische Sicherheit in der Beratung sorgt dafür, dass sich der Berater im Gespräch auf den Kunden, dessen Ziele und Wünsche, konzentrieren kann und nicht

zuletzt rechtliche Rahmenbedingungen eingehalten werden. Dokumentierte Transparenz aller relevanten Daten und Informationen bietet die von compentus/ bei der Volksbank Hunsrück-Nahe eG eingeführte IT-Unterstützung. Dabei konnte man dank der bereits vorliegenden Daten (Engagementbildung, Kundensegmentierung), eines bewährten Vertriebsprozesses und des CRM-Systems *bank21 Kundenakte* auf guten Voraussetzungen aufbauen. Konzipiert und durchgeführt wird das Projekt zusammen mit Franz Zimmermann und Jürgen Schickner, Ihren Ansprechpartnern für genossenschaftliche Beratungsqualität bei compentus/.

## Ziele des Projektes

- Hohe Beratungsqualität durch einheitliche Qualitätsstandards sichern
- Alle rechtlichen Regelungen in der Beratung bestmöglich beachten
- Sicherheit in der Produktempfehlung der Berater durch richtige Zuordnung der Produkte über die Hausmeinung bekommen
- Eine dauerhaft hohe Datenqualität sichern
- Einfache, attraktive, verständliche und wirksame Beratungsprozesse



**Jürgen Schickner**  
Partner

juergen.schnickner@compentus-gmbh.de  
mobil: +49 151 180 436 16



**Franz Zimmermann**  
Seniorberater

franz.zimmermann@compentus-gmbh.de  
mobil: +49 160 973 258 89

## Im Gespräch

*Was gab den Anstoß für das Thema?*

Thomas Jung: Es gab mehrere Ansatzpunkte. Wir haben erstens bemerkt, dass unsere bisherige Vertriebssteuerung an Grenzen gestoßen ist. Aktivität, Qualität und Wissensvertrieb wollen wir künftig stärken. Zweitens suchten wir jahrelang ein Trainingskonzept für ganzheitliche Beratung, das die Mitarbeiterschaft auf breiter Front mitnimmt. Drittens wollten wir die technische Unterstützung in die Beratung integrieren. Gerade die Möglichkeit, erfragte Daten systematisch abzufragen und auszuwerten, fehlte bisher im CRM-System. Dass die genossenschaftliche Beratung auch dafür eine Lösung anbieten konnte, sagte uns: Jetzt haben wir die Chance, unser Konzept der ganzheitlichen und kundenorientierten Betreuung umzusetzen.

*Was hat Sie an der Konzeption so überzeugt?*

Das aktuelle Konzept kam unserem Idealbild von genossenschaftlicher Beratung bzw. VR-Finanzplanberatung sehr nahe. Mit den bisher vorhandenen Werkzeugen und Beratungshilfen konnten wir dies bisher nur in Ansätzen

### Bausteine des Projektes

- **Erfolgsentscheidender Fokus „Beziehungsmanager – Menschen“:** Lebensknappheiten von Kunden verstehen und beseitigen wollen
- **Erfolgstreiber und Bremsklötze** der Vergangenheit nicht nur kennen, sondern interaktiv damit arbeiten
- **Klare Zielgruppenorientierung im Prozessdesign:** Die Technik muss dem Menschen folgen, nicht umgekehrt
- **Selbstgesteuertes Lernen** – der beste Weg um Mitarbeiter nachhaltig zur Umsetzung zu bewegen
- **Führen im Wie** – Führungskräfte erleben sich in neuen Rollen

realisieren. Das compentus/-Projekt fing schon mit den richtigen Fragen an: Wie wird der Kunden am Beratungsprozess beteiligt? Welche Daten erfragt man? Was hat der Berater zu tun? Daraus ergibt sich der rote Faden, der den Berater automatisch zu den wesentlichen Fragestellungen von Kunden und Bank führt.

*Welche Ziele haben Sie sich gesetzt?*

In erster Linie sollen eine einheitliche Beratungsqualität sichergestellt und unsere Kundenbeziehungen intensiviert werden. Dabei muss sich der Kunde mit seinen Zielen und Wünschen in der Beratung wiederfinden können. Dazu gehört es, dass er durch die Beratung seine Situation auch qualitativ hochwertig dargestellt bekommt.

*Wie wurde die einheitliche Beratungsqualität angestrebt?*

Berater methodisch auf ein Niveau zu bringen – über alle persönlichen Unterschiede hinweg –, bietet den zentralen Ansatzpunkt. Die Vielfalt, die sich beispielhaft in bisherigen Beratungsmitteln zeigte, galt es zu harmonisieren. Zur einheitlichen Qualität gehört es, die Kundenbeziehung zu klären: Weiß der Kunde, was wir tun? Wie intensiv soll die Zusammenarbeit sein? Wie bekannt ist unser Leistungsspektrum? Das können wir nun kompakt und ansprechend darstellen.

*Welche Herausforderungen gab es?*

Durch die bisherige Nutzung von *bank21* und die Qualität der vorhandenen Daten – Engagement, Bildung Segmentierung – hatten wir günstige Voraussetzungen. Daher können wir einen Fokus darauf richten, unsere Berater methodisch fit zu machen. Zunächst galt es, den Prozess so zu designen und zu trainieren, dass der Kunde zum Mitmachen animiert wird und der Berater sich dabei wohl fühlt.



**Thomas Jung, Bereichsleiter  
Vertriebsmanagement  
Volksbank Hunsrück-Nahe**

*Welche Rolle spielt dabei die technische Unterstützung?*

Sie ist sehr wichtig, dadurch wird dem Berater einiges abgenommen. Die Software hilft, Daten richtig zu erfassen und zu kontrollieren. Beim Kundenbeziehungsmanagement kommt man so automatisch zu allen wesentlichen Punkten. Darüber hinaus werden gestalterische Freiräume für unsere Berater sichtbar, darüber haben wir bereits in den Pilottrainings viel gesprochen.

*Wie empfindet der einzelne Berater die IT – als Mehraufwand oder Hilfsmittel?*

Das hängt zunächst von der Technikaffinität Einzelner ab. Aber schon in der Pilotphase zeigt sich bereits ein positiver Grundtenor: Alles ist klar strukturiert, einfach zu bedienen und unterstützt bei der Arbeit. Ganz bewusst haben wir bei den Piloten versucht, auch kritisches Feedback zu bekommen. Doch selbst die Skeptiker haben uns gesagt: Das ist eine gute Sache. Die Piloten gehen sehr offen mit dem Programm um – und haben auch Spaß daran. Im Kundengespräch geht es für den Berater nicht darum, eine Technik zu beherrschen oder den roten Faden zu behalten. Unsere Berater sollen damit – und das gelingt bereits – immer leichter und spielerischer umgehen.

*Wie reagiert der Kunde?*

Die ersten Tests zeigen klar: Unsere Kunden schätzen die Transparenz. Man kann jetzt im Gespräch einfach den Bildschirm drehen. So erlebt der Kunde, wie man mit ihm zusammenarbeitet. Darüber hinaus erhält der Kunde im Nachgang einen Ausdruck und sieht darin haargenau, was besprochen wurde.

*Welche Rolle spielt Transparenz im Zusammenhang mit Beratungsqualität?*

Eine sehr hohe, gerade im Hinblick auf Stichworte wie die Bankenkrise. Vertrauen ist ein integraler Baustein von Kundenbeziehungen. Darauf basiert der Vertriebs Erfolg von VR-Banken.

*Wie wirkt sich das Projekt auf die Mitarbeiterschaft aus?*

Bei den Piloten sammeln wir sehr gute Erfahrung. Das möchten wir weiterverfolgen, wenn wir im nächsten Schritt den Transfer in die Breite angehen. In diesem Jahr geht es dabei um die Service- und Privatkundenbank. Das Individual- und Firmenkundengeschäft und der Bereich Bauen und Wohnen sollen im kommenden Jahr folgen.

*Was sind die bisherigen Erfolgsfaktoren?*

Das detaillierte Prozessdesign und die Beteiligung von möglichst vielen aus der Praxis zählen zu den zentralen Weichenstellungen. Das stellte von Beginn an eine hohe Akzeptanz sicher und wirkt bis heute motivierend. Auch die Arbeit in Gruppen war sehr gut: Dort wurde sehr differenziert analysiert und nach optimalen Lösungen gesucht. Alle Beteiligten waren nahe dabei und konnten sich offen einbringen. So haben die Mitarbeiter das Projekt zu ihrem Projekt gemacht.

*Was fällt Ihnen persönlich auf?*

Für mich als Führungskraft ergeben sich neue Möglichkeiten. Führung geht künftig nicht mehr so stark über Ergebnisse, also Abschlüsse und Erträge, sondern verstärkt über quantitative und qualitative Aspekte. Steuerung ist nun auch über andere Parameter möglich. Beispielsweise: Bei wie vielen Kunden hat der Berater einen KBM-Prozess gemacht? Welche Ziele wurden dabei erfasst? Wie viele Betreuungsvereinbarungen wurden getroffen?

Welche Fremdvolumina wurden erkannt? Welche künftigen Ziele wurden formuliert? Das verändert das Controlling weg von der reinen Ergebnisorientierung, ist aber auch wichtig für die Personalentwicklung. Daraus kann man – für jeden Berater – den individuellen Bedarf an Training und Schulung erkennen. Die Transparenz im Beratungsprozess ist auch für die Bankseite wichtig.

**Volksbank Hunsrück-Nahe eG**

- Bilanzsumme (2013): 1.096 Mio. Euro
- Betreute Kundeneinheiten: ca. 63.000
- Verantwortetes Kundenvolumen: 2,02 Mrd. EUR
- Mitarbeiter: 304
- Geschäftsstellen: 27

*Wie wirkt sich das im Vertrieb aus?*

Die Vertriebssteuerung wird sich verändern. Das zeigt sich bei Vertriebsimpulsen, die wir künftig einsteuern wollen. Wenn der Berater mehr Wiedervorlagen aus Signalen von Kunden- oder regelmäßigen Betreuungsgesprächen hat, braucht er weniger Kampagnen oder zusätzliche Anlässe.

*Warum sollte man beim Vertrieb möglichst viel über den Kunden wissen?*

Es hat eine höhere Qualität, wenn man im Vertrieb auf Wissen vom und über den Kunden zurückgreifen kann, das gemeinsam im Beratungsgespräch zusammengetragen wurde. Da klappt es bereits mit der Terminvereinbarung besser, denn man spricht den Kunden auf etwas an, das diesem von vornherein wichtig ist.

*Wie geht es nun weiter?*

Wir haben nun den Rollout des Projektes in die Breite vor uns. An der methodischen Kompetenz werden wir auch über das Jahr 2014 hinaus weiter arbeiten. Die Weiterentwicklung der technische Komponente behalten wir mit jedem Release der Rechenzentrale ebenso im Auge. Wie fließt das in die Beratung ein? Was ist relevant? Und wo muss man gegebenenfalls nachschulen? Methodik und Technik beeinflussen sich gegenseitig.

*Wie steht es um die psychologische Dimension bei den Beratern?*

In den Beratungsbesprächen gab es einige Augenöffner. Durch die neue Herangehensweise erfuhren unsere Berater selbst über langjährige Kunden viel Neues. Dabei geht es um Ziele und Wünsche des Kunden ebenso wie Fremdvermögen. Was bewegt den Kunden? Was möchte er erreichen? So kann man durch genossenschaftliche Beratung viel besser an den Kunden heranrücken und Nähe schaffen.

*Was gibt beim Kunden den Auslöser, sich weiter als bisher zu öffnen?*

Ganz einfach: dass er vom Berater richtig gefragt wurde. Die Eigenmotivation von Kunden steigt, wenn sie von der Beratung überzeugt sind – und alles richtig festgehalten wird. Das zeigt sich bei der Engagementübersicht: Wenn man die richtig angeht, entwickeln Kunden den Ehrgeiz, dass diese für ihn vollständig und stimmig ist.

*Wie wirkt das zurück?*

Sehr gut. Die positive Resonanz ist für die Berater natürlich motivierend.

*Welche Bedeutung hat die genossenschaftliche Beratungsqualität?*

Sie ist Teil unseres Auftrages und muss von der Bank gelebt werden. Für den einzelnen Berater ist sie aber auch ein wichtiger Teil der Arbeitsplatzsicherung. Das ist, was uns unverwechselbar macht. Das ist, was uns auszeichnet. Unseren Vorteil der Nähe zu unseren Kunden gilt es gegenüber Wettbewerbern zu nutzen.

*Herzlichen Dank für das Gespräch!*

*Interview: Horst Martin*