

# Fit für die Zukunft

## Mehr Effizienz im Vertrieb

Andreas Hahn und Hans-Joachim Schettler

**Um nachhaltig zu wachsen und die Ergebnissituation im Privatkundengeschäft signifikant zu verbessern, hat sich die Volksbank Mittelhessen im Filialvertrieb neu aufgestellt. Wirksame Marktbearbeitungsstandards, klare Führungsstrukturen mit Ergebnisverantwortung und eine marktnahe Produktpalette bilden das Fundament für die Zukunftsfiness.**

Eine ganze Reihe von Fusionen, mehr aber noch die gute Verankerung in der Region haben die Volksbank Mittelhessen zur größten regional tätigen Genossenschaftsbank im weiten Umkreis gemacht. Eine starke Mitgliederbasis – rund die Hälfte der 345.000 Kunden sind auch Mitglieder der Bank – bildet eine solide Grundlage für profitables Wachstum über die Bilanzsumme von 6 Milliarden Euro und den Ausbau ihrer Marktführerschaft in Teilbereichen hinaus.

Trotz der gesunden betriebswirtschaftlichen Gesamtsituation und einer Kundenreichweite von knapp 40 Prozent entsprach der vertriebliche Erfolg des Instituts nicht mehr den Erwartungen des Managements. Vielmehr schien der Vertrieb mehr und mehr an unsichtbare Grenzen zu stoßen. Produktivität und Ertrag entwickelten sich im Privatkundengeschäft über weite Strecken unbefriedigend. Vertriebsoffensiven – gleich welcher Ausprägung – liefen zunehmend ins Leere.

Eine umfassende Analyse der Schweizer Unternehmensberatung Confidum deckte die Ursache auf: Allenfalls die Hälfte des Kundenstamms war aufgrund ihrer Finanzkraft überhaupt in der Lage, Finanzdienstleistungen über den Grundbedarf hinaus in Anspruch zu nehmen. Doch für alle Kunden hielt die Bank ihr gesamtes Leistungs- und Beratungsangebot in sämtlichen Filialen vor (siehe auch BI 2/2011, Seite 36).

Vor gut einem Jahr hat sich die Volksbank Mittelhessen daher entschlossen, ihr Privatkundengeschäft mit Unterstützung der Berater neu zu organisieren – sowohl das Geschäft mit den klassischen

Service- und Beratungskunden als auch mit den vermögendere Kunden. Diese Segmente boten sich als vordringliche Handlungsfelder an, weil sich hier die Umbrüche am deutlichsten widerspiegeln: neue Medien, intensiver Technikeinsatz und Onlineabwicklung, starke kulturelle, aber auch regionale und demografische Veränderungen.

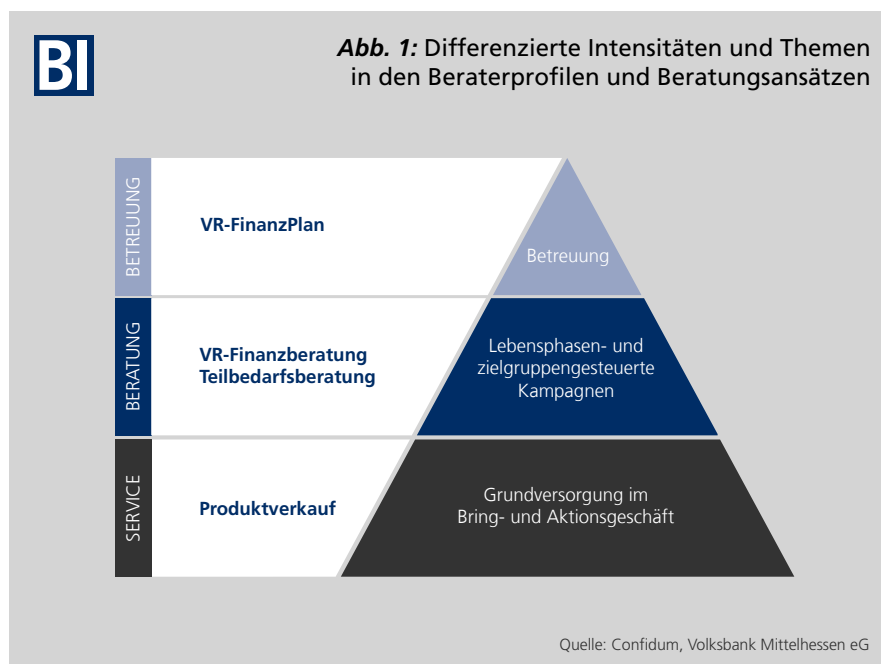
Kernziel war es, auf die neuen Anforderungen des Marktes und der Kunden mit einer starken Differenzierung der Verkaufsbemühungen zu antworten. Besonders für die Gruppe der Zahlungsverkehrs- und Nebenbankkunden ist eine andere Vertriebsarbeit angesagt, um effizienter die begrenzten Ressourcen einzusetzen, während im qualifizierten Beratungsgeschäft die Anforderungen weiter steigen. Sinkendes Vertrauen in Banken und mehr regulatorische Auflagen erfordern aktuell darüber

hinaus eine neue Qualität der individuellen Betreuung. Die Unterscheidung liegt also allein in der Intensität der Ansprache und der aktiven Betreuung (siehe Abbildung 1).

Eine der wichtigsten Aufgaben war es, die Mitarbeiter im Service stärker in Richtung Verkauf zu entwickeln, sie dabei aber auch durch eine pull-orientierte Marktausrichtung in der Kommunikation und in den direkten Vertriebskanälen deutlich zu unterstützen. Es galt außerdem, vorhandene Produktivitätsreserven aufgrund von Skaleneffekten zu erschließen und das Filialnetz auf das geänderte Nutzungsverhalten der Kunden hin neu zu dimensionieren.

### Ziel: weniger Administration

Vorgeschaltet hatten die Berater den Einsatz eines Analysewerkzeugs, um ein genaues Bild des realen Kapazitätseinsatzes zu gewinnen. Die Vertriebsfunktionanalyse ergab, dass 34 Prozent der Kapazitäten im Filialvertrieb administrativen Aufgaben gewidmet sind – von der Recherche über die Auf-



nahme von Kundeninformationen bis hin zum E-Mailservice. Als besonders zeitaufwändig erwiesen sich Sonderfälle, die für viele Berater oft Neuland waren, weil sie eben nur selten vorkommen. Dieser Anteil an eigentlich unproduktiven Arbeiten sollte auf die branchenübliche Quote von rund 20 Prozent gesenkt werden.

Zum zielgerechten Ressourceneinsatz im Vertrieb zählte auch, das umfangreiche Filialnetz einer kritischen Bewertung unter dem Aspekt der Zukunftstauglichkeit zu unterziehen. Seine bisherige Größe begründet sich mit der ausgedehnten Fläche, die es bedient, und der starken Verwurzelung in der Region.

Ihren vollen Serviceumfang behielten nur Standorte mit mehr als 2.000 Kunden. Alle anderen wurden nach Kriterien wie Marktsituation vor Ort und Präsenzpflicht geprüft. Das Ergebnis: Von den ursprünglich 125 Geschäftsstellen wurden rund 20 mit benachbarten Stellen zusammengelegt. Am Standort verblieb meist (vorerst) nur

eine SB-Stelle. Weitere Standorte werden mit deutlich reduziertem Leistungsangebot weiterbetrieben, was Öffnungszeiten, Personalausstattung und Leistungsspektrum betrifft (siehe Abbildung 2).

Was normalerweise negative Reaktionen hervorruft, lief in der Volksbank Mittelhessen dank einer durchdachten Kommunikation reibungslos ab. Innerhalb kurzer Zeit wurden zunächst die betroffenen Mitarbeiter informiert (die alle einen Arbeitsplatz in einer nahe liegenden Geschäftsstelle oder im bankeigenen Telefon-Service-Center sicher hatten). Danach informierte das Institut die regionalen Mitgliederbeiräte, Multiplikatoren und schließlich die Kunden und die Öffentlichkeit.

Durch das Angebot, SB-Technik vorerst vor Ort zu belassen, bekannte Ansprechpartner in den benachbarten Geschäftsstellen zu behalten sowie Aufträge per Telefon oder mittels großzügig verteilter Freiumschläge per Post entgegenzunehmen, konnten Kundenbedürfnisse aufgefangen werden. Le-

diglich einzelne negative kommunalpolitische Reaktionen waren zu verzeichnen. Wichtig war das aktive, positive, aber auch sehr verbindliche Auftreten aller Führungskräfte und Mitarbeiter in dieser Phase.

Die Volksbank Mittelhessen ging bei der Restrukturierung ihres Filialnetzes einen konsequenten Weg. Begleitet wurde die Umsetzung deshalb auch durch eine Neuordnung der Filialbereichs- und Regionalmarktstrukturen, was zu einer Reduktion der Anzahl der Führungskräfte in diesem Geschäftsfeld führte.

## Neue Standards für die Marktbearbeitung

Für die knapp 500 Mitarbeiter im Filialvertrieb wurden oder werden neue Marktbearbeitungsstandards entwickelt und eingeführt, die der Strategie Rechnung tragen, dem Bedarf aller Kunden mit adäquaten Mitteln gerecht zu werden. Sie dienen nicht nur dazu, durch nachweisliche Entlastung den Beratern Freiräume für den Verkauf zu schaffen. Sie bilden zugleich die Grundlage, um bankweit eine gleichgeartete Qualität an allen Verkaufspunkten sicherzustellen – gerade auch für die 50 Prozent der Kunden, mit denen nur geringe Bruttoerträge erwirtschaftet werden können. Sie werden künftig nicht mehr individuell einem Betreuer zugeordnet, sondern im Team und reaktiv betreut.

In Zusammenarbeit mit Kundenberatern ist ein System entstanden, das alle Belange im Tagesgeschäft abdeckt, sodass die Prozesse effektiver durchgeführt werden können. Damit werden nicht nur die Aufgaben im Service sauber definiert und gleichartige Prozesse identifiziert, etwa der Serviceprozess „Kontoneuanlage“, der Beratungsprozess „Vorsorgestatus“ oder der Verkaufsprozess „Girokonto“. Vielmehr soll sich daraus ein einheitliches Verständnis entwickeln, wie



Abb. 2: Geschäftsstellentypen und ihr Leistungsspektrum

GST-Typ	Bargeld	SB	Service	Beratung	Betreuung <sup>1</sup>
Kleinstgeschäftsstelle	(x)	x	x	x	
Geschäftsstelle	x	x	x	x	
Filiale	x	x	x	x	(x)
Regionalfiliale	x	x	x	x	x

x = ohne Einschränkungen

(x) = mit Einschränkungen

<sup>1</sup>inkl. Spezialberatungen

Quelle: Confidum, VB Mittelhessen eG

mit welchen Kundensituationen umzugehen ist und welche Aufgabe dem Berater dabei zukommt.

Mit der bankindividuellen Lösung „BAP für Sie“ werden die Mitarbeiter je nach Profil und Aufgabe in der täglichen Arbeit unterstützt. Zugleich werden unnötige Informationen und Anwendungen von ihnen ferngehalten (siehe Abbildung 3). Kurzum: Der Blick wird wesentlich stärker von der Administration auf die Kundenbelange gelenkt, die Produktivität kann gesteigert werden.

Alle Anfragen und Aufgaben, die das System nicht abdeckt, die aber zur Erfüllung der vielfältigen Kundenwünsche notwendig sind, gibt der Kundenberater an den neu etablierten Privatkundenservice ab. An ihn werden in der Praxis alle Geschäftsvorfälle delegiert, die sich nicht innerhalb von zehn Minuten direkt im Kundentakt erledigen lassen. Diese Zielmarke ist jedoch nur ein grober Maßstab. Generell gilt: Der Kundenberater nimmt sich die Zeit, die er für den Kunden in der speziellen Situation benötigt.

Konkret übergeben werden Vorgänge wie beispielsweise selten vorkommende Kundenneuanlagen oder -änderungen, Verträge zugunsten Dritter, seltene Kontoeröffnungen und -änderungen, aber auch Änderungen bei Sparkonten, Auskunftsanfragen, Formularversand oder Mahnungen. Auch die Einrichtung eines Unterkontos, die Bereitstellung elektronischer Kontoauszüge für Depotmitteilungen oder Kennwortvergaben erledigt der neue zentrale Privatkundenservice. Der Privatkundenservice hält somit den Mitarbeitern im Privatkundengeschäft den Rücken frei. Der Service wurde insgesamt sicherer, fehlerfreier und verursacht weniger Aufwand im Markt für Informationsbeschaffung und -verarbeitung.

Obwohl die Hotline zu Anfang im Pilotbetrieb erst für fünf Geschäftsstellen

freigeschaltet war, sprach sich die neue Nummer institutsweit schnell herum. Schon bald kam mehr als die Hälfte der Anrufe aus anderen Niederlassungen. Das bestätigt erneut: Ein gutes Angebot schafft sich seine Nachfrage selbst. Die Reaktionen der Servicemitarbeiter im Markt jedenfalls reichen von „sinnvolle Unterstützung“ über „Super-Unterstützung“ bis hin zum Dank, „durch den Privatkundenservice so viel Zeit zu sparen“.

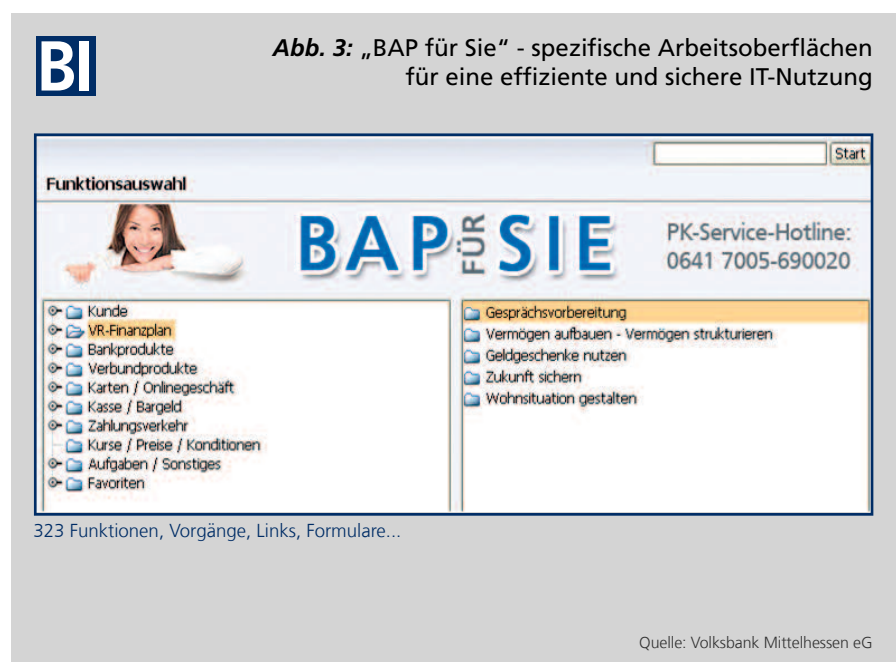
Mit der Einführung des neuen Service ging eine Bereinigung der Produklandschaft einher. Hinter der deutlichen Verringerung auf weniger als zwei Dutzend Produkte steht die Erkenntnis, dass künftig weitaus stärker als bisher Produktpalette und Produktausstattung durch die Kundenbedürfnisse beeinflusst werden. Denn Beratung und Produktverkauf werden sich künftig immer mehr am Bedarf eines zunehmend informierten und vorbereiteten Kunden ausrichten. Wenn verkauft werden soll, was der Kunde wirklich braucht (oder haben will), darf es nicht über Anreizsysteme oder Zielver-

einbarungen zu Zielkonflikten kommen.

### Führungskräfte als Unternehmer

Hier sind die Führungskräfte gefordert. Ihre Rolle muss und wird sich erheblich ändern. Denn die Entlastung der Kundenberater auf der einen Seite und die Verkaufserwartungen an sie auf der anderen Seite stellen nicht nur für sie eine gewaltige Veränderung dar. Im Sport wird der Trainer wichtiger, wenn die Anforderungen an die Flexibilität des Teams steigen. Das ist im modernen Bankgeschäft genauso. Hier ist eine starke Führung gefragt, die das Team und die Einzelspieler aktiv begleiten.

Aufgabe der Führungskräfte ist es nicht länger, selbst Kundenverantwortung zu übernehmen. Dieses Konzept ist ein Auslaufmodell. In der Vergangenheit schlüpfte der Filialbereichsleiter gern in die Rolle des besten Beraters in der Filiale und vernachlässigte seine eigentliche Mission: Mitarbeiter zu entwickeln, zu führen, zu begleiten und letztlich Erträge zu erwirtschaften.



Als Manager einer ergebnisverantwortlichen Einheit kümmert er sich darum, wer wann mit welcher Intensität mit welchen Kunden spricht. Er plant und steuert den Ressourceneinsatz und hält die definierten Marktbearbeitungsstandards und Ergebnisse nach. Das sind die Themen, die die Führungskraft beschäftigen müssen.

Eingegriffen wird nur, wenn Mitarbeiter mit ihrer neuen Funktion Probleme haben oder die Ergebnisse nicht stimmen. Soweit Trainings- oder Coachingmaßnahmen sinnvoll sind, werden sie durch professionelle Trainer „off the Job“ durchgeführt. Es handelt sich um eine ergebnisverantwortliche Führung, die auf der Verantwortung des Einzelnen innerhalb des Teams beruht.

Diese hohe Eigenverantwortung ist mit der Erwartung verbunden, dass die Führungskräfte wie ein Unternehmer das Gesamtergebnis ihres Handelns in den Mittelpunkt stellen. Vorbei sind die Zeiten, als aktiver Vertrieb immer erfolgreich war, immer ein Käufer für eine Leistung gefunden wurde. Jetzt gilt es zu prüfen, welcher Einsatz erforderlich ist, um ein gestecktes Ziel zu erreichen, welche Ressourcen einzusetzen sind, zu welchen Kosten und letztlich zu welchem Gesamtergebnis das führt. Dabei müssen auch langfristige Aspekte wie Kundenbindung und Qualität einbezogen werden. Solche Betrachtungsebenen wurden bislang im Tagesgeschäft von Führungskräften in den Geschäftsstellen oftmals vernachlässigt.

Voraussetzung für dieses Modell: Die Führungskräfte erhalten Transparenz über Kosten, Erträge, Aktivitäten, Marktbearbeitungsstandards. Nur so können sie die Wirkung der von ihnen beschlossenen Maßnahmen beurteilen. Heutige Berichtssysteme jedenfalls liefern diese erforderlichen Daten noch nicht.

Diese Neuordnung mündet auch in einer substanziellen Senkung der Zahl der Mit-

arbeiter. Rund 90 Mitarbeiter weniger – und damit etwa 20 Prozent – wird der stationäre Vertrieb der Volksbank Mittelhessen nach Abschluss des Projekts haben. Dieser Schritt ist nicht vorrangig dem Ziel geschuldet, die Personalkosten schnell zurückzufahren und dennoch die Servicequalität zu halten, wenn nicht sogar zu verbessern. Zunehmend sehen sich Flächenbanken wie die Volksbank Mittelhessen auch mit einem Mangel an Kundenberatern konfrontiert, wenn es um die Besetzung von Positionen in kleineren Geschäftsstellen des ländlichen Raums geht.

Bis Ende 2012 will die Volksbank Mittelhessen rund 15 Prozent ihrer Personalkosten im Privatkundengeschäft abbauen. Damit wäre ein Drittel des Weges zurückgelegt. Die neue Struktur ermöglicht zudem weitere Kostenmaßnahmen im Markt und im begleitenden Backoffice. Auf der Ertragsseite gab es keinerlei Einbußen, trotz der weniger aktiven Vertriebsbemühungen.

Wichtig: Beim Personalabbau wird behutsam vorgegangen. Die Verringerung wird ausschließlich über die natürliche Fluktuation realisiert. Das ist sinnvoll, um das interne Vertrauensverhältnis nicht zu stark zu belasten. Bei der Volksbank Mittelhessen braucht niemand um seinen Arbeitsplatz zu fürchten.

## Weitere Schritte notwendig

Weitere Schritte sind allerdings unabdingbar, um die Marktposition weiter festigen und vor allem ausbauen zu können. Vor der Volksbank Mittelhessen lie-

gen noch große Aufgaben, die bewältigt werden müssen. Noch am wenigsten ist die Betreuung der vermögenden Kunden vom Wandel betroffen. Ihre Basis ist und bleibt der persönliche Kontakt. Die aktuelle Finanzkrise könnte sogar dazu beitragen, im Markt zu gewinnen und sich besser zu positionieren: als glaubwürdiger Gesprächspartner, der auf die persönlichen Belange des Kunden konkret eingeht und entsprechend adäquate Lösungsbündel schnürt.

Weit mehr als bisher muss jedoch das Augenmerk auf das Thema Internet gelenkt werden. Klar ist: Vertrieb wird zunehmend vertriebskanal- und bereichsübergreifend. Der Pull-Vertrieb wird ein immer größeres Gewicht erhalten, und damit wächst die Bedeutung des Images des Anbieters. So wird immer wichtiger, sich im Internet oder in der virtuellen Filiale, im Radio oder in Suchmaschinen attraktiv zu präsentieren und alle Aktivitäten sinnvoll zu vernetzen und gemeinsam zu steuern. Denn zunehmend versucht der Kunden schon heute, sich über Onlineanwendungen selbst zu beraten, bevor er einen Bankberater persönlich anspricht. Der zwischenzeitlich belegte Ropo-Effekt (research online, purchase offline) zeigt dies deutlich.

Die Volksbank Mittelhessen hat also ein gutes Stück ihres Weges in eine sichere Zukunft zurückgelegt. Um sich zukunftsfit aufzustellen und dies zu bleiben, müssen jedoch weitere Etappen bewältigt werden. Die ersten Zwischenergebnisse ermutigen jedoch, diesen Weg konsequent weiterzugehen. ■

### Zu den Autoren



Andreas Hahn ist Direktor der Volksbank Mittelhessen und dort Bereichsleiter für das Privatkundengeschäft.

E-Mail: andreas.hahn@vb-mittelhessen.de



Hans-Joachim Schettler ist Managing Director der Confidum Financial Management Consultants AG, St. Gallen.

E-Mail: hans-joachim.schettler@confidum.com