

Mehr PS im Vertrieb

Volksbank Bautzen – der erfolgreiche Weg zur Betreuerbank

Carsten Krauß und Bernd Jacobs*

Nach den Boomjahren ist Ernüchterung in vielen Regionen der Neuen Bundesländer eingeleitet. Ursache: die wirtschaftliche Situation. Diese ist unter anderem gekennzeichnet durch niedrige Kaufkraft, vergleichsweise kleine Geldvermögensbestände, hohe Arbeitslosigkeit, viele Insolvenzen und eine geringe Investitionsneigung. Die aktuelle betriebswirtschaftliche Lage vieler Genossenschaftsbanken ist schwierig, der Handlungsdruck steigt. Notwendig sind vertriebsorientierte Lösungen, deren Erfolge bereits innerhalb weniger Monate quantitativ gemessen werden können. Am Beispiel der Volksbank Bautzen soll gezeigt werden, wie die Situation gemeistert werden kann.

Die typische Ausgangslage der genossenschaftlichen Bankenlandschaft in den Neuen Bundesländern findet sich auch bei der Volksbank Bautzen wieder:

- ausbaufähige Vertriebskultur,
- uneinheitliche Marktbearbeitung,
- unausgeschöpfte Cross-Selling-Potenziale,
- hohe Abhängigkeit vom Firmenkundenkreditgeschäft,
- latente Kreditrisiken und
- nicht ausreichende Wertschätzung der Kompetenz durch den Kunden und dadurch keine ausreichende ertragswirksame Umsetzung.

Positiv aber: Die Volksbank Bautzen verfügt über regional verbundene, überwiegend junge Mitarbeiter. Es

zeigt sich darüber hinaus, dass die Bank insbesondere im Geschäft mit den Beratungskunden besondere Stärken aufweist und dort hohe Erträge erzielt. Die Marktperspektiven aber sind schwierig, von einem selbsttragenden Aufschwung kann in der Region Bautzen nicht die Rede sein. Als Antwort auf die Problemfelder entstand Anfang 2001 eine Projektskizze zur Optimierung der Marktbearbeitung, die neben dem Anspruch an Kosteneffizienz insbesondere das Ziel verfolgte, die vorhandenen Betreuungskapazitäten effizienter und zielgerichteter als bisher einzusetzen. Erste Analysen, Workshops und eine Mitarbeiterinformationsveranstaltung wiesen deutlich auf komplexe Veränderungsprozesse der Bank hin.

Die Ergebnisse der Vorstudien zeigen die hohen Anforderungen, die an die Umsetzungsqualität und die gleichberechtigten Handlungsfelder Privat- und Firmenkundengeschäft gestellt werden. Das Projekt ist auf etwa zwölf Monate ausgerichtet. Bewusst werden nur einige wenige Meilensteine definiert, um Maßnahmen erst erfolgreich zu implementieren und den häufig in Projekten zu beobachtenden Aktionismus zu vermeiden.

Auch die regelmäßige gezielte Information der Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor wurde festgelegt, um für Klarheit und Transparenz zu sorgen. Bedingung war von Anfang an eine schlanke Projektorganisation, um das Tagesgeschäft der eingebundenen Mitarbeiter zu behindern. Die Struktur des Projektes gliedert sich in drei Phasen: die Analysephase, die Konfektionierungsphase und die Umsetzungsphase.



Carsten Krauß plädiert für eine ganzheitliche Kundenbetreuung.

Die Konkurrenz schläft nicht

Die Führungskräfte der Volksbank Bautzen haben bereits frühzeitig und kontinuierlich Analysen und Maßnahmen zur Bestimmung und Verbesserung der Beratungsqualität eingeleitet. Im März und April 2001 wurden die in den letzten zwei Jahren eingeleiteten Maßnahmen einem Qualitätsscheck unterzogen. Die in den letzten zwei Jahren eingeleiteten Maßnahmen hatten folgende Zielsetzungen:

- Verbesserung der Corporate Identity,
- Verbesserung der Beratungsqualität,
- Optimierung des Kreditportfoliomanagements und
- Implementierung der Kundenzufriedenheitsanalyse.

Es zeigte sich, dass das Projekt gut auf einzelnen Arbeitsergebnissen aufbauen konnte.

Im Rahmen einer Vorstudie zum Projekt „Betreuerbank“ wurden zur Bestimmung der aktuellen Ausgangssituation detaillierte Marktpotenzialanalysen durchgeführt, in denen Ziel-

* Carsten Krauß ist für den Bereich Verbundconsulting bei der DZ BANK, Frankfurt am Main, zuständig. E-Mail: Carsten.Krauss@dzbank.de
Bernd Jacobs ist Marktleiter bei der Volksbank Bautzen. E-Mail: Jacobs@Volksbank-Bautzen.de

gruppen und Handlungsfelder identifiziert wurden. Diese Marktpotenzialanalysen ergaben unter anderem, dass sich die Marktanteile im Kundengeschäft der Volksbank Bautzen gemessen an der Zahl der Firmen- und Privatkunden auf etwa je 20 bis 30 Prozent in beiden Kundensegmenten belaufen.

Unter den ortsansässigen Banken herrscht eine sehr hohe Wettbewerbsintensität im Privat- und Firmenkundengeschäft. In einer Kundenbefragung wurde die Kreissparkasse Bautzen als Hauptwettbewerber ermittelt. Weiterhin kennzeichnend für den Wettbewerb: der großflächige Rückzug der Großbanken und aggressive Finanzdienstleister (Altersvorsorge als Akquisitionsansatz).

Zusätzlich zu den Marktpotenzialanalysen wurden im März des laufenden Jahres Fokusinterviews mit Kundenbetreuern durchgeführt. Unter anderem wurde gemeinsam eine Potenzialkundenliste auf Betreurebene erstellt, die zum einen Betreuungskunden nach harten, eindeutigen Segmentierungskriterien sowie darüber hinaus interne und externe Potenzialkunden enthält.

In der abschließenden Analysephase wurden die Projektziele detailliert. Hauptziel der Volksbank Bautzen ist die Identifizierung und Ausschöpfung aller Marktpotenziale, insbesondere im A-Segment (Betreuungskunden). Weitere Projektziele wurden gemeinsam mit den Mitarbeitern wie folgt definiert:

- aktive Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess,
- aktive Einforderung und Hebung der Ideen und Potenziale der Mitarbeiter,
- Verbesserung der Ertragslage durch die Erschließung neuer Marktpotenziale und Erhöhung Cross-Selling,
- Erfüllung der Kundenerwartungen durch erweiterte Problemlösungskompetenz (Stichwort: Komplettlösungen aus einer Hand),
- Ausbau der Marktanteile,

Erfolgsfaktoren für die anstehenden Veränderungsprozesse

- Veränderungswille in der gesamten Bank
- Präzise definierte Veränderungsziele
- Bedingungsloses Engagement des Vorstands
- Erfolgsorientierung aller („quick wins“, Meilensteine)
- Frühzeitige und intensive Mitarbeiterbindung
- Fördern und Fordern der Mitarbeiterideen
- Hohe und nachhaltige Motivation (kein Strohfeuer)
- Zeit (Timing – „wann starten wir?“, Dauer – „wie lange brauchen wir zur Umsetzung?“)
- Permanente Kommunikation
- Zusammensetzung Projektteam
- Hoher eigener Anspruch an Umsetzungsqualität
- Implementierungscontrolling
- Qualifizierte Veränderungsinstrumente und -methoden

- Verbesserung des Image durch Ausbau der Betreuungsqualität und
- höherer Diversifikationsgrad zur Verringerung der Risiken.

Die Kunden in Zukunft rundum betreuen

Ende März nahmen ausgewählte Mitarbeiter der Bank am Konfektionierungs- und Planungsworkshop teil und präsentierten die Zwischenergebnisse aus der Analysephase. Anschließend wurden drei Arbeitsgruppen gebildet, die zu den ermittelten Handlungsfeldern Vertriebssteuerung, Marketing und Sicherung der Betreuungsqualität erste Ansätze erarbeiteten. Nach dem Konfektionierungsworkshop wurde ein fünfköpfiges Kernprojektteam zur passgerechten Umsetzung der erarbeiteten Großmaßnahmen zusammengestellt:

- Entwicklung eines professionellen Vertriebs- und Aktivitätencontrollings auf Basis der vorhandenen IT-Instrumente,
- Kundensegmentierung und Überführung in Betreuungskundenlisten,
- Erstellung der Anforderungsprofile für die Kundenbetreuer,
- Definition der Kompetenzfelder für die Marktbearbeitung und aktive An-

sprache der Betreuungskunden sowie zeitliche Priorisierung,

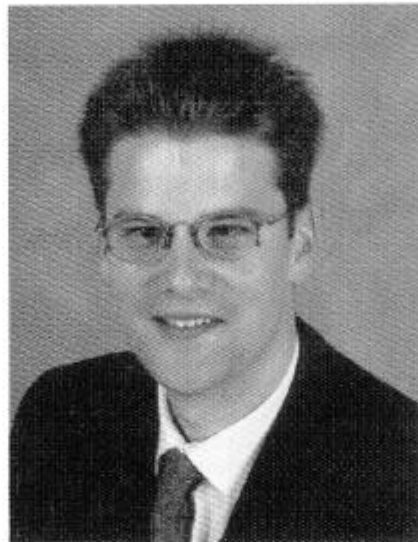
- Festlegung der anzustrebenden Betreuungsintensitäten und -relationen,
- Qualitätssicherung für die Signalerkennung und -weiterleitung sowie
- weitere Geschäftsprozessoptimierung „Kundenbetreuung“.

In einem Workshop mit dem Vorstand haben die Teilnehmer Mitte April die künftige Vertriebsstruktur, die zu einer zielgerichteten Marktbearbeitung im Betreuungskundensegment führt, erarbeitet. Anfang Juni wurde im Kernprojektteam ein Entscheidungsworkshop durchgeführt, in dem die Themenverantwortlichen ihre ausgearbeiteten Umsetzungsmaßnahmen zu den einzelnen Bereichen vorstellten. Gemeinsam wurden diese ergänzt, verabschiedet und in einen detaillierten Maßnahmenplan überführt, der die Basis für die Umsetzungsphase bildet. Die Ergebnisse legten nahe, künftig eine *ganzheitliche* Kundenbetreuung zu praktizieren. Der Kunde wird dabei sowohl in privaten als auch in unternehmerischen Angelegenheiten von einem festen Kundenbetreuer begleitet. Bei Bedarf wird gegebenenfalls ein Betreuer mit Spezialkenntnissen hinzugezogen.

Anzahl der Betreuungskunden soll stetig erhöht werden

Projekte können erst dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn der Transfer der theoretischen Erkenntnisse in die Praxis gelingt. Dieser Transfer stellt den schwierigsten und zeitintensivsten Teil des Projektes dar. Im Rahmen der Umsetzungsphase wurden u. a. folgende Maßnahmen durchgeführt:

- Im Juli 2001 erfolgte eine Informationsveranstaltung für Mitarbeiter, um durch intensive Einbindung und regelmäßige Information der Beteiligten für Verständnis, Akzeptanz und Identifikation im Hinblick auf die anstehenden Veränderungen zu sorgen.
- Auf Basis der in der Bank vorhandenen EDV-Instrumente wurde ab August ein Aktivitätencontrolling eingeführt. Dieser elektronische Vertriebssteuerungsprozess beinhaltet Terminmanagement, standardisierte Signalhinweise, Kontaktdokumentationen, Erfassung von Kundeninformationen, Abschluss- bzw. Erfolgsdokumentationen sowie



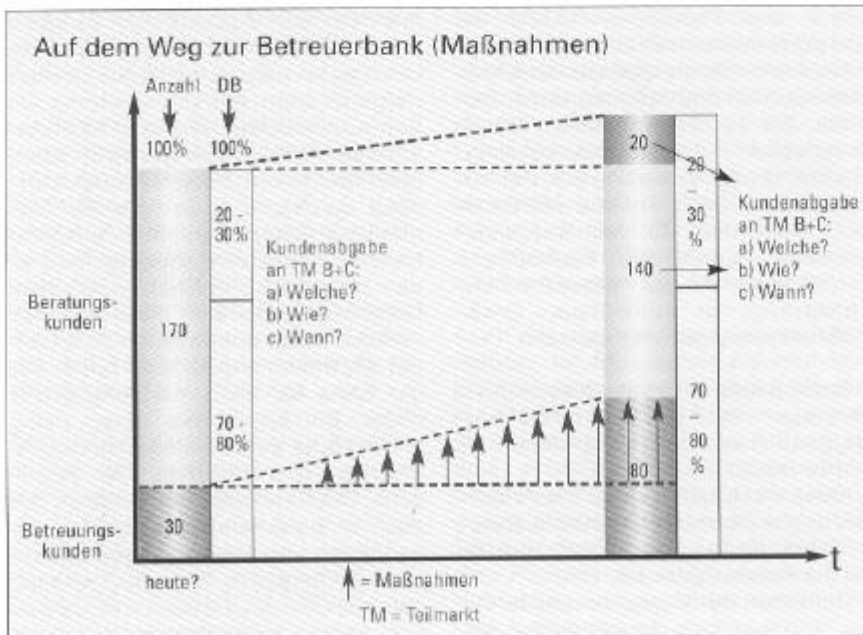
„Ein Kernziel des Projektes ist es, durch Erhöhung der Betreuungsqualität die Zahl der Kunden in den nächsten Jahren zu erhöhen“, sagt Bernd Jacobs.

das Vertriebscontrolling. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die oben genannte Philosophie „mehr Zeit für Betreuungskunden“ vom einzelnen Kundenbetreuer gelebt wird.

- Durch die Implementierung einer Deckungsbeitragsrechnung, die bis

auf Betreuerbene heruntergebrochen werden kann, ist die Bank jetzt in der Lage, den Ursprung von Erträgen und Kosten qualifizierter zu lokalisieren. Anhand der erstellten Potenzialkundenlisten und der verfeinerten Kundensegmentierung wurde bereits eine spezielle EDV-Verschlüsselung vorgenommen, sodass sichergestellt ist, dass jeder Betreuer auf Knopfdruck seine Betreuungskunden identifizieren kann. In einem nächsten Schritt ist geplant, die Segmentierung und Verschlüsselung zu automatisieren. Ein Kernziel dieses Projektes ist es, durch Erhöhung der Betreuungsqualität den Anteil der Betreuungskunden in den nächsten Jahren kontinuierlich zu erhöhen.

Der künftige Markterfolg der Volksbank Bautzen im Betreuungskunden-segment wird durch qualifizierte und am Kunden erfolgreiche Betreuer realisiert. Die definierten Kompetenzfelder für die Marktbearbeitung sowie die zeitliche Priorisierung wurden an eine interne Marketingrunde übergeben. Diese ist mit der Erarbeitung von Maßnahmen zur vertrieblischen Umsetzung beauftragt. Im Einzelnen hat man verschiedene Kompetenzfelder identifiziert (siehe Abb. auf Seite 35):



Im Rahmen der Analysephase wurde festgestellt, dass auch Maßnahmen zur Förderung der Vertriebs- und Kommunikationskultur notwendig sind. Den internen Kommunikationsprozess „Signalerkennung – Signalweitergabe – Rückmeldung an den Signallieferanten“ galt es zu institutionalisieren. Als Lösung hat die Bank intensive Signal-Vertriebsschulungen durchgeführt. Mit dem Signal-Workshop wird den Kundenbetreuern und ausgewählten Mitarbeitern der Marktfolge ein Forum geboten, mit dem diese Potenziale für eine noch systematischere Marktbearbeitung gehoben und eventuell Hemmschwellen in der aktiven Kundenansprache abgebaut werden. Inhalte des Workshops sind die strukturierte Suche nach Vertriebsansätzen sowie die Erörterung von Fragen der Ge-

Ermittlung der Kompetenzfelder und Prioritätensetzung

■ Privatkunden:*

- Private Altersvorsorge
- Vermögensplanung
- Anlagemanagement/
Vermögensverwaltung
- Vermögensübertragungen
(Schenkungen/Erben/Vererben)
- Die eigenen 4 Wände
- Optimierung von Geldanlagen
aus steuerlicher Sicht
- Finanzinnovationen und Derivate

■ Firmenkunden:*

- Gewerbliche Finanzierung
und Rating
- Betriebliche Altersvorsorge
- Institutionelle Geldanlagen
- Unternehmensnachfolge
- Derivate und innovative
Finanzierungen
- Management und Consulting

* laufende Anpassung an sich ändernde Kompetenzfelder im Rahmen der Markt- und Personalentwicklung
Rot = Priorität

sprachsvorbereitung, -durchführung und -nachbereitung. Die Ergebnisse erlauben den Mitarbeitern, aus einem Fundus von inzwischen 330 Firmenkundensignalen und etwa 100 Privatkundensignalen die richtigen Fragen zur Kundenansprache sowie die Nutzenargumentation für die Problemlösung standardisiert auszuwählen und erfolgreich im Vertrieb umzusetzen.

Die hier nur grob skizzierten Inhalte und Maßnahmen stellen ein in sich geschlossenes Konzept dar, das individuell auf die Besonderheiten jeder Kreditgenossenschaft zugeschnitten werden kann. Zentrale Vorteile:

- hohe Übertragbarkeit der Projektidee, da die internen Strukturen und das Marktumfeld in vielen Genossenschaftsbanken ähnlich gelagert sind,
- aktives und systematisches Handeln der Bank als Antwort auf steigenden Wettbewerbsdruck,
- Schließung der Lücke durch Leistungen der Genossenschaftsbanken, die der Wettbewerb durch Rückzug aus dem Marktgebiet hinterlässt,
- Konzentration auf lukrative Kundengruppen und Einzelkundenverbindungen,
- konsequente Erschließung der Markt- und Ertragspotenziale,
- höhere Betreuungsqualität, mehr Zeit für den einzelnen Betreuungs-

und Potenzialkunden, Steigerung der sozialen und fachlichen Beratungskompetenz sowie

- Steigerung des Image und der Kundenbindung.

Der Weg ist das Ziel

Es ist bereits deutlich erkennbar, dass das Projekt die Bank in ihren Grundzügen und ihrer Denkrichtung verändert hat, nicht aber in ihrer regional verwurzelten Kultur. Durch das Projekt gelingt es, eine neue Qualität in die Kundenbetreuung zu bringen. Nachdem die internen Prozesse der Kreditgenossenschaft deutlich verbessert wurden, bestehen gute Grundlagen, weitere Markterfolge zu realisieren. Der Weg zur Betreuerbank erhält somit eine stabile, dauerhafte „Teerdecke“ und stellt ein gutes Beispiel für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen einer Zentralbank und einer Primärgenossenschaft dar. Das Projekt zeigt, dass es an Know-how und Wissen im genossenschaftlichen Finanzverbund nicht mangelt. Zur Begleitung der „Bündelung der Kräfte im Verbund“ ist es erklärtes Ziel der DZ BANK, bei der Durchführung künftiger Projekte zur „Optimierung der Marktbearbeitung“ die zuständigen genossenschaftlichen Beratungsgesellschaften zu unterstützen.

Für Ihre Firmenkunden

Projektmanagement (Art.-Nr. 960640)



Mit dem richtigen Management können Sie Ihr Projekt auf die Erfolgsstraße bringen. Checklisten, Beispiele und Tipps erleichtern die Umsetzung in die Praxis.

Teams führen (Art.-Nr. 960650)



Durch Teambildung und Teamentwicklung zu Spitzenleistungen: hier erfahren Sie, wie Sie Teams richtig zusammensetzen und entwickeln, wie Sie Ihre Mitarbeiter „ins Boot holen“ und Konflikte produktiv lösen.

Moderation (Art.-Nr. 960680)



Wie Sie moderierte Arbeitssitzungen professionell vorbereiten, durchführen und abschließen, erfahren Sie durch diesen kompakten Ratgeber.

Hrsg. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken - BVR, Berlin
DG-Verlag

1. Auflage 2001, 128 Seiten, kartoniert

	3	5	10	30	Expl.
	9,80	8,90	8,50	8,30	DM/Expl.
	5,01	4,55	4,35	4,24	EUR/Expl.
	zzgl. 7 % MwSt.				

DG VERLAG

Deutscher
Genossenschafts-Verlag eG
Wiesbaden

www.genobuy.de