„Genossenschaftliche Beratung"

Nachhaltig umgesetzt

Die VR-Bank Amberg hat die „Genossenschaftliche Beratung" frühzeitig in Angriff genommen und profitiert bereits jetzt davon.

Ralf Meyer und Dieter Paintner

Bereits in der Planungsphase war klar, dass die Einführung der „Genossenschaftlichen Beratung" tief greifende Veränderungen in den bisherigen Beratungsabläufen und in der grundsätzlichen Beratungsphilosophie mit sich bringt. Den Verantwortlichen war auch bewusst, dass Menschen auf deutliche Veränderungen nicht mit spontaner Begeisterung reagieren, sondern eher mit Ängsten und Widerständen.

Somit war klar, dass ein wichtiger Faktor für die erfolgreiche Einführung der „Genossenschaftlichen Beratung" darin besteht, die Mitarbeiter für die neue Vorgehensweise zu begeistern.

Deshalb wurde ein intensives Schulungs-, Trainings- und Coaching-Programm mit einem externen Trainer entwickelt. Ziel war es, dass die Mitarbeiter die neue Vorgehensweise mit entsprechender Akzeptanz umsetzen. Die Schulungsmaßnahme umfasste die Bereiche Privat- und Vermögenskundenbetreuung mit insgesamt 40 Beratern. Sie waren dabei auf drei Gruppen mit jeweils 12 bis 15 Teilnehmern aufgeteilt.

Die erste Gruppe konnte dabei als „Pionier" die Abläufe und die vorbereiteten Verkaufshilfen in Abstimmung mit Trainer und Vertriebsleiter noch anpassen und optimieren. Für die weiteren Gruppen bestand diese Möglichkeit nicht mehr. Die Schulungsmaßnahme umfasste pro Baustein drei Tage plus Coachings und einen Tag Erfahrungsaustausch.

Mitarbeiter mitnehmen

Im Schulungskonzept ging es zuerst darum, die Hürde der Veränderung und die inneren Widerstände wahrzunehmen. Diese Problematik wurde in den Seminaren humorvoll und offen kommuniziert. Gemeinsam mit den Teilnehmern wurde in einer lockeren Atmosphäre eine strukturierte Vorgehensweise erarbeitet, die einerseits klar definiert ist und andererseits der Persönlichkeit des Beraters ausreichend Spielraum lässt.

Die individuelle Freiheit zeigt sich beispielsweise in der eigenen Wortwahl oder der individuellen Argumentationsweise. Die neue Form der Beratungsgespräche wurde in anschaulichen Kurzpräsentationen – aufbauend auf rhetorischen Fragen – gemeinsam erarbeitet und in Rollenspielen geübt. In den anschließenden Coachings wurden die erlernten Fähigkeiten in der Praxis umgesetzt.

Maßgabe war, dass jeder Berater pro Baustein zwei Coaching-Termine mit echten Kunden absolviert. Um die Effizienz zu erhöhen, wurden die Kundentermine mit dem Verkaufstrainer mehrfach mit Haupt- und Ersatzterminen belegt. So wurden pro Tag acht Termine vereinbart, um trotz kurzfristiger Kundenabsagen mindestens vier Coaching-Termine zu erhalten. Hier wurde den Mitarbeitern geholfen, ihre Fähigkeiten neu zu entdecken, Sicherheit zu gewinnen und auch richtig Spaß an der „Genossenschaftlichen Beratung" zu finden.

Ein wichtiger Baustein für den Erfolg ist der modulare Aufbau der Trainingseinheiten. Nachdem für die meisten Berater einer der größten Schwerpunkte das Thema Anlageberatung ist, wurde zuerst mit dem Beratungsthema „Vermögen" begonnen. Hierbei wurden im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements der Berater und die Bank vorgestellt und die Erwartungen von Kunde und Bank geklärt. Nach der Erörterung und Priorisierung der Ziele und Wünsche des Kunden erfolgte die Aufnahme des Vermögens- und Liquiditätsstatus.

Der Kunde wird nach seinen Erfahrungen mit einzelnen Produktgruppen gefragt, um anschließend seine Risikobereitschaft zu erfassen. Für die Angebotspräsentation werden dann die Assisten-

„Genossenschaftliche Beratung" (schematischer Ablaufplan)

vor dem Gespräch	im Gespräch	nach dem Gespräch
BIM „Genossenschaftliche Beratung" im BAP	**Startbildschirm „Schön, dass Sie bei uns sind!"**	Vertriebakte bearbeiten; Abschlüsse erfassen
Assistent Gesprächsvorbereitung	**Vorstellung Agenda, VR-Bank Amberg und Berater**	
Kontaktdaten prüfen bzw. erfragen (E-Mail, Festnetz-Nr., Mobilfunk-Nr.)	Verkaufshilfe „Das zeichnet uns aus"	
Liquiditätsrechnung noch aktuell?	**Erwartungshaltung**	
FSA prüfen (Ausschöpfung, Verteilung)	Welche Bedeutung hat für Sie eine individuelle Beratung, die Ihre gesamte Situation berücksichtigt?	
Assistent Beratungsgrundlagen	**Kundencockpit**	
Hier besteht die Möglichkeit, Aktualisierung von Kunden vorzunehmen (vor Beratungstermin)	Ziele und Wünsche des Kunden ermitteln und anschließend ins Kundencockpit übertragen	
Kundencockpit	**Assistent Beratungsgrundlagen**	
Welche Ziele und Wünsche wurden bereits erfasst, welche sind bereits bekannt?	Vermögenswerte anlegen, Einnahmen-Ausgaben-Rechnung erstellen, Freistellungen erfassen usw.	
Agenda erstellen und ausdrucken	**Kundencockpit**	
Beratung fortsetzen oder terminieren	Beratungsthema bzw. Ziel beraten und Lösungsvorschlag ausarbeiten	
Vertriebsakte anlegen oder bearbeiten		

Quelle: VR-Bank Amberg eG

ten in agree BAP „Vermögen ansparen", „Vermögen anlegen" und bei umfangreicheren finanziellen Verhältnissen der Assistent „Vermögen optimieren" eingesetzt.

Im Vordergrund des Projekts stand nicht die schnelle Umsetzung, sondern die nachhaltige und dauerhafte Einführung der „Genossenschaftlichen Beratung". Aus diesem Grund sollte zwischen den Bausteinen ausreichend Zeit für die Berater sein, die einzelnen Themen routiniert in der Praxis einzusetzen.

Erst ein Jahr später wurden deshalb die Themen „Vorsorge" und „Absicherung" geschult. Mit den Assistenten „Für das Alter vorsorgen" und „Einkommen absichern" erreicht die Bank eine hohe Qualität in der Beratung und kann sich damit deutlich vom Wettbewerb absetzen.

Die Mitarbeiter erkannten schnell die Vorteile der einzelnen Assistenten bei der Analyse der Kundenwünsche sowie bei der Angebotspräsentation. Zudem hatten die Berater durch die strukturierte Vorgehensweise immer einen roten Faden während der gesamten Gesprächsführung, ohne dass wesentliche Gesprächsinhalte vergessen werden könnten.

Im Jahr 2016 wurden diese Bausteine um die „Rundum-Beratung" ergänzt. Inhalt dieses Bausteins sind die bereits geschulten Beratungsthemen Absicherung, Vermögen und Vorsorge ergänzt um Liquidität und Immobilie. Damit wurde die „Genossenschaftliche Beratung" abgerundet.

Die sukzessive Einführung der Bausteine über drei Jahre gab den Mitarbeitern ausreichend Zeit, sich auf die neuen Anforderungen einzustellen und Sicherheit im Umgang mit dem neuen Beratungskonzept zu erhalten.

Um die Umsetzung in der Praxis sicherzustellen, wurden zu jedem Baustein mit jedem Berater zwei durch den Trainer begleitete Coachingtermine vereinbart. Dabei wurden die Kundengespräche nur beobachtet und anschließend mit dem Kundenberater reflektiert. Hierdurch konnten konkrete Anregungen für die künftige Gesprächsoptimierung gegeben werden.

Nachhaltigkeit sicherstellen

Besonders wichtig und herausfordernd ist es bei dem Projekt, die Nachhaltigkeit der neuen Beratungsphilosophie sicherzustellen. Markus Hirsch, Vertriebsleiter der Bank, ist sich sicher: „Durch ein internes Coaching-Konzept mit re-

Ralf Meyer ist Bankverkaufstrainer und Spezialist für die Schulung von Privatkundenberatern zum Thema Anlage-, Vorsorge- und ganzheitliche Beratung. Aktuelles Schwerpunktthema ist die erfolgreiche Umsetzung der „Genossenschaftlichen Beratung".

E-Mail: ralf.meyer@derbankverkaufstrainer.de

Dieter Paintner ist Vertriebsvorstand der VR-Bank Amberg eG.

E-Mail: dieter.paintner@vrbank-amberg.de

gelmäßigem Reporting erreichen wir eine dauerhafte Anwendung der ‚Genossenschaftlichen Beratung' auf Gesamtbankebene."

Das gemeinsam mit den Führungskräften des Instituts erarbeitete Coaching-Konzept sieht pro Jahr und Berater drei interne Coachinggespräche zur „Genossenschaftlichen Beratung" vor. In der VR-Bank Amberg wurden dazu drei interne Coaches qualifiziert.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Einführung der „Genossenschaftlichen Beratung" war die Rolle der Führungskräfte, die sich während des gesamten Veränderungsprozesses für die neue Beratungsphilosophie eingesetzt haben. Der Startschuss für das Projekt fiel erst, nachdem die Führungsmannschaft über ein einheitliches Zielbild und die uneingeschränkte Akzeptanz für die Umsetzung verfügte.

Neben den Beratern wurden auch die Mitarbeiter der VR-Telefonbank (KSC) geschult. Dabei ging es um die zentrale Terminvereinbarung für Kundentermine zur „Genossenschaftlichen Beratung". Im Vordergrund stand dabei, dass die Kolleginnen in der Outbound-Telefonie die gleichen Argumente einsetzen wie die Kundenberater. So konnte eine einheitliche Vorgehensweise in der Bank sichergestellt werden. Terminvereinbarungsquoten von durchschnittlich über 40 Prozent Netto-Terminquote bestätigen die Vorgehensweise.

Die klare Struktur im Beratungsprozess, die erst nach der Ermittlung der persönlichen Wünsche und Ziele des Kunden zu einem Lösungsvorschlag führt, berücksichtigt alle kundenrelevanten Aspekte zum jeweiligen Beratungsthema.

Bei der VR-Bank Amberg zeigt die neue Beratungsphilosophie bereits heute Wirkung. So konnten in jüngster Vergangenheit bei den Testkäufen des Genossenschaftsverbands Bayern sowie beim „City-Contest" von Focus Money jeweils Top-Platzierungen erreicht werden.

Nach dem Titel „Beste Bank in Amberg" beim „City Contest" der Gesellschaft für Qualitätsprüfung im Jahr 2016 konnte das Institut bei den Testberatungen innerhalb des „Focus Money CityContest 2017" erneut den ersten Platz belegen. Im Rahmen einer intern durchgeführten Kundenbefragung zur „Genossenschaftlichen Beratung" erhielt die Bank überwiegend sehr positive Resonanz.

Nicht der kurzfristige, sondern der nachhaltige Geschäftserfolg steht im Vordergrund. Vielmehr setzt der Vorstand des Instituts auf Geduld, auch wenn nicht jedes Beratungsgespräch sofort zum Geschäftsabschluss führt.

Um für neue Mitarbeiter den Einstieg in die „Genossenschaftliche Beratung" zu erleichtern, hat die Bank gemeinsam mit den internen Coaches und Beratern Erklärfilme erstellt. Diese zeigen praxisorientiert die wesentlichen Gesprächsinhalte und die einheitlich strukturierte Vorgehensweise eines Beratungsgesprächs. BI

Die Berater der Bank haben an der „Genossenschaftlichen Beratung" durchaus Spaß