

Testkäufe bei der Volksbank Plochingen

Besuch mit positiven Folgen



Vertriebsleiter Christian Frasch:
„Nachdem die erste Unsicherheit verfliegen und die Ergebnisse der Testkäufe kommuniziert waren, kam Bewegung in die Bank und in die Mitarbeiter.“

Im Auftrag der Volksbank Plochingen hat der BWGV in ihren Filialen Testkäufe durchgeführt. Die Ergebnisse haben vieles in Bewegung gebracht, wie Vertriebsleiter Christian Frasch im Interview erläutert.

Herr Frasch, warum haben Sie Testkäufe durchführen lassen?

Wir haben den Prozess „Girokontoeröffnung für Neukunden“ ungefähr ein halbes Jahr vorher installiert, er sollte in diesem Zusammenhang überprüft werden. Die letzten Testkäufe lagen bereits zehn Jahre zurück, sodass wir es für sinnvoll erachtet haben, eine aktuelle Rückmeldung zu erhalten. Denn wir wollten nicht aus der Zeitung erfahren, wie unsere Berater abschneiden. Indem wir uns selbst einen Überblick verschaffen, haben wir einen Vorsprung und die Chance, etwas zu verbessern.

Warum hat der BWGV den Zuschlag für die Durchführung bekommen?

Wir haben zwei Angebote eingeholt und der BWGV war im Gesamtpaket kostengünstiger. Gleichzeitig ist bei einem Partner wie dem BWGV die Kontinuität besser gegeben. Eine Entwicklung wird vergleichbarer, wenn später wieder einmal Testkäufe durchgeführt werden.

Bei welchen Beratern sind die Testkäufe durchgeführt worden?

Es handelte sich um Berater in den Filialen, die primär im B-Segment tätig sind. Vereinzelt wurden auch Filialleiter getestet. Im Vorfeld haben wir im Rahmen des Projektes nur festgelegt, auf welchen Filialen jeweils wie viele Testkäufe stattfinden sollen. Bestimmte Berater wurden dabei nicht ausgesucht. Uns war nur wichtig, dass wir einen repräsentativen Gesamtüberblick erhalten.

Wie viele Gespräche wurden durchgeführt und welche Beratungsanlässe standen dabei im Vordergrund?

Es wurden in unseren zehn Filialen 20 Testkäufe durchgeführt. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Geldanlage und Girokontoeröffnung. Bei der Geldanlage wurde eine Größenordnung zwischen 15.000 und 50.000 Euro durch die Testkäufer genannt.

Gab es einen Punkt, auf den besonders geachtet wurde?

Der gesamte Beratungsprozess war für uns wichtig. Besonders interessant waren zum Beispiel Fragen wie: Wie stellt der Berater sich und die Volksbank Plochingen vor? Wie erfolgt die Analyse der Kundenbedürfnisse? Und wir wollten wissen, ob der Ablauf „Girokontoneueröffnung“ wie geplant eingehalten wird und ob die Beratungshilfen verwendet werden. Das Beratungsprotokoll war damals nur ein kleiner Teilbereich und wird auch künftig nicht im Vordergrund stehen.

Welches Fazit haben Sie aus den Testkauf-Ergebnissen gezogen? Gab es dabei „Aha“-Erlebnisse?

Die Berater wurden insgesamt als sehr freundlich bewertet. Die Testkäufer des BWGV bescheinigen uns auch, dass wir sehr gute, nachvollziehbare Beratungshilfen im Einsatz haben. Wir haben allerdings erkannt, dass sich einige Berater nicht an die Leitlinien gehalten haben. Ein wichtiger Ansatzpunkt war, dass auch die Berater, die eine hohe Fachkompetenz haben, sich mit einer klaren Gesprächsstrukturierung oft schwer tun. Dabei kam die Analyse der Kundenbedürfnisse und -wünsche oft zu kurz. Obwohl Teilbedarfsberatungen und ganzheitliche Beratungsvorgänge geschult und trainiert wurden, stand der Produktabschluss immer wieder im Vordergrund. Dies hatte zur Folge, dass in den Beratungsgesprächen wenig Cross-Selling betrieben wurde.

Beratungstestkäufe

Bei Beratungstestkäufen wird der gesamte Beratungsprozess beleuchtet:

Überlagernde Faktoren (z.B. Freundlichkeit, Diskretion, Gesprächsstrukturierung)



Wann und wie haben Sie Ihren BeraterInnen kommuniziert, dass sie es mit Testkäufern zu tun hatten?

Sobald alle 20 Testkäufe abgeschlossen waren, wurde im Führungskreis persönlich bekannt gegeben, dass solche stattgefunden haben. Anschließend wurden die Mitarbeiter per E-Mail über die Durchführung informiert. Die Vorgesetzten standen für Fragen ihrer Mitarbeiter zur Verfügung. Wir kündigten an, dass, sobald die Ergebnisse vorliegen, nähere Informationen und eine Präsentation folgen.

Wie haben die Mitarbeiter darauf reagiert?

Die Stimmung war zunächst sehr gespannt. Jeder Berater war neugierig, ob bei ihm ein Testkauf stattgefunden hat und wie das eigene Ergebnis aussah. Sicherlich gab es auch Ängste, die wir aber unseren Mitarbeitern nehmen konnten, denn es ging uns nicht darum, einzelne Berater zu kontrollieren. Ende Oktober wurde das Ergebnis der Testkäufe im kleinen Kreis durch den BWGV präsentiert. Die Mitarbeiter-Präsentation folgte im November. Jeder Mitarbeiter erhielt seine eigenen Ergebnisse und Gesprächszusammenfassungen und hat die Unterlagen mit seinem Vorgesetzten besprochen. Auch Berater mit schwächeren Ergebnissen wurden nicht zu einer besonderen Stellungnahme aufgefordert. Wichtig war uns einzig und alleine, die Qualität insgesamt nachhaltig zu verbessern. Dafür haben wir viele Ansatzpunkte erhalten.

Wie war die weitere Vorgehensweise?

Nachdem die Ergebnisse bekannt waren, löste sich die Anspannung, und die Mitarbeiter wurden aktiv. Ein Arbeitskreis wurde gebildet, um die Erkenntnisse aufzuarbeiten und Maßnahmen zu entwickeln. Grundlage waren dabei die Ausarbeitungen des BWGV, die nicht nur Hinweise zu den Testkäufen enthielten, sondern auch allgemeine Erkenntnisse über unser Haus. Diese Arbeitsgruppe hat zum Beispiel folgende Handlungsfelder ermittelt: fehlende Führungsstandards, Schulung/Training der Beratungsprozesse, Selbstverständnis der Füh-

rungskräfte, Berater und Betreuer, Veränderung des Anreizsystems und Verbesserung des Controllings. Alle Themen wurden in einer Kick-off-Veranstaltung den Mitarbeitern präsentiert. In kleineren Gruppen wurden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. So fanden zum Beispiel zusammen mit der Akademie insgesamt an fünf Tagen Führungskräfte trainings mit der Trainerin Anja Leuchtmann statt. Ziel war es, einheitliche Führungsstandards zu entwickeln und das Zeitmanagement zu optimieren. Zusammen mit einem Trainer der SHT haben wir das Beraterselbstverständnis weiterentwickelt. Darüber hinaus fand mit unserer eigenen Trainerin ein Workshop mit dem Ziel statt, den gesamten Beratungsaufbau zu optimieren. Unsere Beratungshilfen wurden dabei in den Fokus gestellt und weiterentwickelt.

Was haben Sie hinsichtlich des Anreizsystems und des Controllings verändert?

Bisher erhielten die Berater Provisionen auf den Einzelabschluss im Bereich Versicherungen und Bausparen. Neu ist, dass es eine Zielvereinbarung gibt, die den gesamten Dienstleistungsertrag des Mitarbeiters umfasst. Ab 80 Prozent der Zielerreichung erhält der Mitarbeiter zusätzlich zu seinem Gehalt eine leistungsorientierte Vergütung. Bei Zielüberschreitung wird künftig ein bis zu doppelt so hoher Betrag an den Berater ausgeschüttet als bisher. Dies kann bis zu zwei zusätzliche Gehälter bei guten Beratern ausmachen. Eine Deckelung nach oben ist nicht vorhanden. Auch der Betriebsrat hat das neue Anreizsystem sofort genehmigt. Das Controlling wurde in zwei Punkten angepasst. Die Niederlassungsleiter besprechen einerseits die Vertriebszahlen künftig in einem regelmäßigen, wöchentlichen Turnus. Andererseits stehen nicht nur die Zahlen, sondern auch die Beratungsqualität im Vordergrund. Die Führungskräfte lassen sich deshalb sporadisch die Beratungshilfen – zum Beispiel über einen Ausdruck des selbst entwickelten Beratungsbogens – zeigen und besprechen diesen mit ihren Mitarbeitern.

Was zeichnet die BWGV-Testkäufe aus?

- Praxiserprobter Testkaufbogen, der bankindividuell ergänzt werden kann
- Testkäufer werden intensiv auf die Banksituation hingebriefft
- Kenntnisse über die im Genossenschaftsbereich eingesetzten EDV-Systeme und Beratungshilfen
- Wir kommen aus der Region!
- Konkrete Beurteilung der getesteten Personen inklusive einer aussagekräftigen Beschreibung des Gesprächsverlaufs
- Aufzeigen von praxisnahen Verbesserungen sowie Schulungs- und Trainingsansätzen
- Externes Benchmarking durch Vergleichswerte

Welche Maßnahmen ergaben sich darüber hinaus für die Personalentwicklung?

Schon vor dem Testkauf-Projekt war uns die Personalentwicklung sehr wichtig und hatte bereits während der Ausbildung einen hohen Stellenwert. Auszubildende werden so qualifiziert, dass sie mit Ausbildungsabschluss einfache Wertpapier-Beratungen (Risikoklasse 1) durchführen können. Der Auszubildende muss sich von unterschiedlichen Abteilungen bestätigen lassen, dass das Ausbildungsziel jeweils erreicht wurde. Wir wollen, dass ein junger Mitarbeiter nach Ablauf von zwei Jahren, in denen er einen befristeten Vertrag hat und intensiv geschult und trainiert wird, eine Zielerreichung in Höhe von 66 Prozent erfüllt. In dieser Zeit kann die Volksbank Plochingen einschätzen, ob der Berater für den Vertrieb und die Beratung geeignet ist. Neu hinzugekommen ist ein „Tandempass“, der von uns entwickelt wurde. Zwei Berater aus unterschiedlichen Niederlassungen bilden ein Tandem, sie nehmen gegenseitig an den Beratungsgesprächen des anderen teil. Jeder ist in drei Gesprächen Berater, in denen er Feedback erhält, und dreimal selbst Beobachter. Die Erkenntnisse daraus werden derzeit von uns noch ausgewertet.

Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie insgesamt aus den Testkauf-Ergebnissen?

Einige Baustellen haben wir erkannt und werden diese wie bereits beschrieben nach und nach abarbeiten. Nachdem die erste Unsicherheit verflogen war und die Ergebnisse kommuniziert waren, kam Bewegung in die Bank und in die Mitarbeiter. Ängste waren dann auch keine mehr vorhanden.

Würden Sie ein solches Projekt nochmals angehen?

Ja, auf jeden Fall! Die Durchführung war sehr professionell und die Aufbereitung der Beratungsgespräche sehr aussagekräftig. Beim nächsten Mal werden wir dann wahrscheinlich thematisch einen anderen Schwerpunkt legen.

Der Dreiklang für mehr Effizienz: Führung-Persönlichkeit-Kommunikation

Für eine wirksame Umsetzung hoher Beratungsqualität in der Volksbank Plochingen war es wesentlich, seitens der Führungskräfte eine höhere Verbindlichkeit in der Kommunikation und Umsetzung der definierten Beratungsstandards sowie in deren Kontrolle und konsequenten Durchsetzung zu erzielen. Das Selbstverständnis als Führungskraft sollte darüber hinaus gestärkt werden.

Auf der Basis eines gemeinsamen Kick-Off-Workshops mit allen Trainingsteilnehmenden konzipierte die BWGV-Akademie ein bedarfsangepasstes Training der Führungskompetenz und -kommunikation. Trainingsschwerpunkte waren:

Modul „Führung“

- Reflexion und Klärung der eigenen Führungsrolle und -situation
- Führungsstile in ihrer Wirkungsweise (er-)kennen – den eigenen Führungsstil reflektieren
- eigene Erfahrungen mit vorhandenen Steuerungsinstrumenten (zum Beispiel Delegation) kritisch hinterfragen und deren Einsatz optimieren
- die eigene Führungspersönlichkeit kennen und das Führungsprofil schärfen
- die Persönlichkeit des Mitarbeiters im Führungsalltag berücksichtigen
- Grundlagen motivierender Führungsarbeit

Modul „Kommunikation“

- Grundlagen erfolgreicher Führungskommunikation
- den eigenen Kommunikationsstil kennen – den des Gegenübers erkennen
- Grundhaltung im Gespräch: zuhören, wertschätzen und mitgehen
- schwierige Situationen meistern durch konstruktive Frage- und Konflikttechniken
- Gespräche vorbereiten und durchführen
- üben typischer Gesprächssituationen

Im Rahmen eines nachgelagerten Transferworkshops wurden abschließend die ersten Erfahrungen in der Umsetzung der Inhalte diskutiert, bewertet und in Form kollegialen Feedbacks gesichert.

Weitere Infos:

Anja Leuchtmann, bwgv-Akademie, Standort Hohenheim
Fon 0711 45 81-32 31, Fax 0711 45 81-32 39



Das Gespräch führten
Sabine Bayer und
Klaus Hamann,
Bankberatung-Markt/
Vertrieb, BWGV