

Den Spagat meistern

Bankberater zwischen ganzheitlichem Beratungsanspruch und Vertriebsdruck

Günter Thönnies und Peter Rüffert

Schon das Titelthema der BI 7/2010 „Finanzplanung“ zeigt in einigen Passagen, dass der Spagat zwischen ganzheitlicher Kundenberatung und wirtschaftlichen Zielvorgaben nicht immer einfach zu bewältigen ist. Aufwändige Regelungen und Dokumentationspflichten auf der einen Seite sowie anspruchsvolle Umsatzziele auf der anderen machen dem Kunden und Berater das Leben schwer. Wie es trotzdem gelingen kann, in diesem Spannungsfeld der Bank und dem Kunden gerecht zu werden, untersucht der folgende Beitrag.

Die ganzheitliche Beratung soll den scheinbar immer währenden Interessenkonflikt zwischen Bankinteresse und Kundenwünschen auflösen helfen. Hier setzen Kreditinstitute weit reichende Organisationshilfen und methodische Vorgaben ein. Der Umgang mit dem Kunden stellt heutzutage deutlich höhere Anforderungen an den Berater. Im Kundengespräch muss er Vertrauen aufbauen können, damit der Kunde bereit ist, dem Berater einen genauen Einblick in seine finanzielle Situation zu gewähren und sich beraten zu lassen. Zudem soll er gut organisiert, selbstbewusst und immer wieder motiviert die Kundenakquise angehen.

Viele wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass insbesondere Selbst- und Sozialkompetenzen Motor vertrieblichen Erfolgs sind. Im Umkehrschluss bedeutet dies: Je geringer diese Potenziale beim Berater entwickelt sind, desto gravierender wirkt sich die Qualifikationslücke auf die Leistungen im Vertrieb aus. Das Vertriebsziel erzeugt dann übermäßigen Verkaufsdruck, belastet Motivation und Gesundheit. Dies kann dazu führen, dass der Berater eher den schnellen Umsatz sucht statt aufwändig zu beraten.

Hier kann ein verkaufsorientiertes Trainingsprogramm mit gleichen Inhalten für alle Berater nicht als Problemlösung dienen. Wirkung und Nutzen wären äußerst fraglich. Vielmehr muss es Ziel sein, die individuellen Stärken und Schwächen des Einzelnen im Verkaufsprozess zu ermitteln und deren unterschiedliche Ursachen zu klären. So werden punktgenaue – und damit wirtschaftlich sinnvolle –

Entwicklungsansätze möglich. Darüber hinaus können die Berater mit bereits entwickeltem Potenzial direkt beim Kunden tätig werden und für neuen Umsatz sorgen, anstatt in einem Training zu sitzen, das ihnen wenig bringt.

Selbst- und Sozialkompetenzen messen

Mit DNLA – The Discovery of Natural Latent Abilities – haben Wissenschaftler des Max-Planck-Instituts ein Expertensystem entwickelt, mit dem sich Potenziale und Kompetenzen von Menschen im Beruf messen lassen. Hier wird soziale Kompetenz als Fähigkeit verstanden, berufliches Handeln in der Interaktion mit anderen Menschen erfolgswirksam zu organisieren. Dies ist gerade im Vertrieb ganz besonders wichtig. Um die soziale Kompetenz gezielt entwickeln zu können, misst das ESK-Verfahren (Erfolgsprofil Soziale Kompetenz) Ausprägungen bei

- der Leistungsdynamik,
- dem interpersonellen Umfeld (Kontaktfähigkeit),
- dem Erfolgswillen und
- der Belastbarkeit.

Eine optimale Ergänzung zur Messung der sozialen Kompetenz ist das Verfah-

ren VKP (Verkaufspotenzial) für alle Vertriebsmitarbeiter. Hier werden zusätzlich die Fertigkeiten begutachtet, die im Beratungsprozess entscheidend sind:

- Kontakt,
- Aufmerksamkeit,
- Analyse,
- Angebot,
- Prüfung,
- Abschluss.

In jährlichen Erfolgschecks werden Fortschritte gemessen und mit Veränderungen der individuellen Leistungsdaten in Beziehung gesetzt.

Der Ablauf des Verfahrens ist denkbar einfach. Nach einer Vorinformation der Probanden und deren Vorgesetzten über Ziele und Durchführung erhalten alle Teilnehmer eine so genannte TAN-Nummer. Hiermit loggen sie sich auf einem zentralen Rechner ein und nehmen in rund 50 Minuten zu Fragen und Situationen aus ihrem beruflichen Alltag Stellung. Die Ergebnisse werden in einem Dreier-Gespräch besprochen. Teilnehmer: der Proband, dessen Vorgesetzter und ein Moderator, der zuvor die Gutachten erstellt hat.

Der Proband erhält eine Standortbestimmung (Wo stehe ich? Wo bin ich stark? Wo kann ich mich noch verbessern?) und dem Vorgesetzten wird deutlich, welche Situationen das Verhalten seiner Mitarbeiter auslösen. Bei den geringer ausgeprägten Potenzialen wird dann eingehend über Auswirkungen, Ursachen und Lösungsansätze diskutiert. Es wird ge-

Zu den Autoren



Dr. Peter Rüffert ist Trainer und Coach bei Banken sowie geschäftsführender Gesellschafter von Dr. Rüffert & Partner, Langenfeld.
E-Mail: p.rueffert@rueffert-partner.de



Günter Thönnies ist Trainer und Coach bei Banken sowie Geschäftsführer von thoennes-business, Daun.
E-Mail: guenter@thoennes-business.de

prüft, welche Unterstützung die Führungskraft selbst geben und ob beispielsweise ein externes Coaching zu einer Verbesserung des Beratungsprozesses und der Ergebnisse beitragen kann.

Die Gesprächsergebnisse können auch Grundlage nachfolgender Zielvereinbarungen sein. Die Kompetenzmessung mithilfe der DNLA-Verfahren und die Besprechung der Ergebnisse führt unmittelbar zu konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen, die direkt im Unternehmen umgesetzt werden können und die in messbare Verbesserungen für den Mitarbeiter, für die Bank und ihre Kunden münden können.

Zuverlässigkeit und Einfachheit haben Anwender und Vorgesetzte immer wieder begeistert, auch weil bei der Kompetenzmessung sehr differenzierte und faire Maßstäbe angelegt werden. Mit den hinterlegten Anforderungsprofilen (etwa „Berufliche Ebene: Beratung/Verkauf - gehobene Ansprüche“ oder „Filialleitung“ und „Schwerpunkt des Aufgabenbereichs: „Kundenbetreuung“ oder „Außendienst“) wird sichergestellt, dass die Probanden mit Mitarbeitern in vergleichbarem Berufsumfeld beurteilt werden.

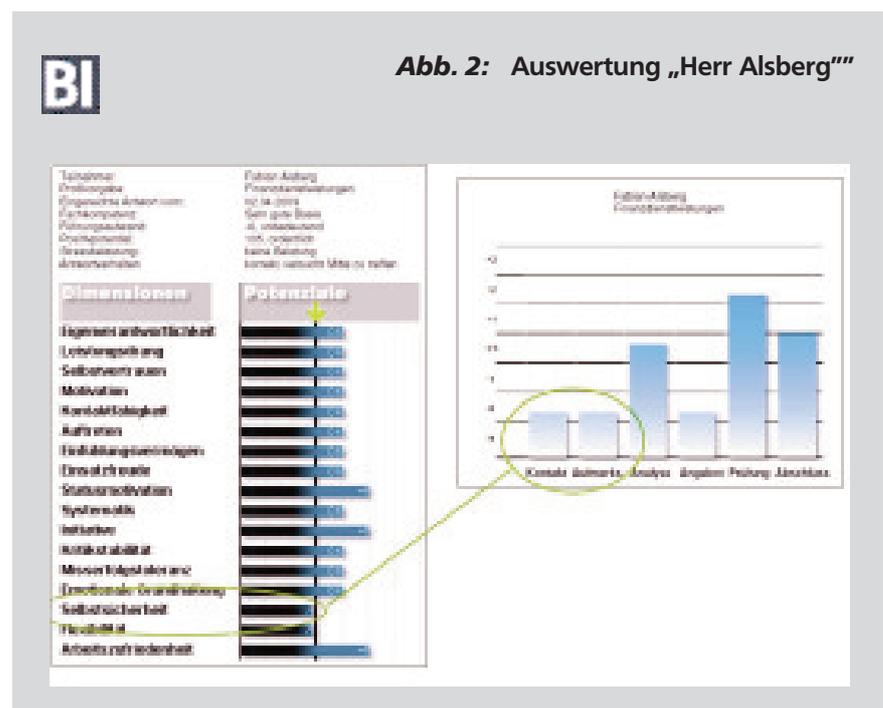
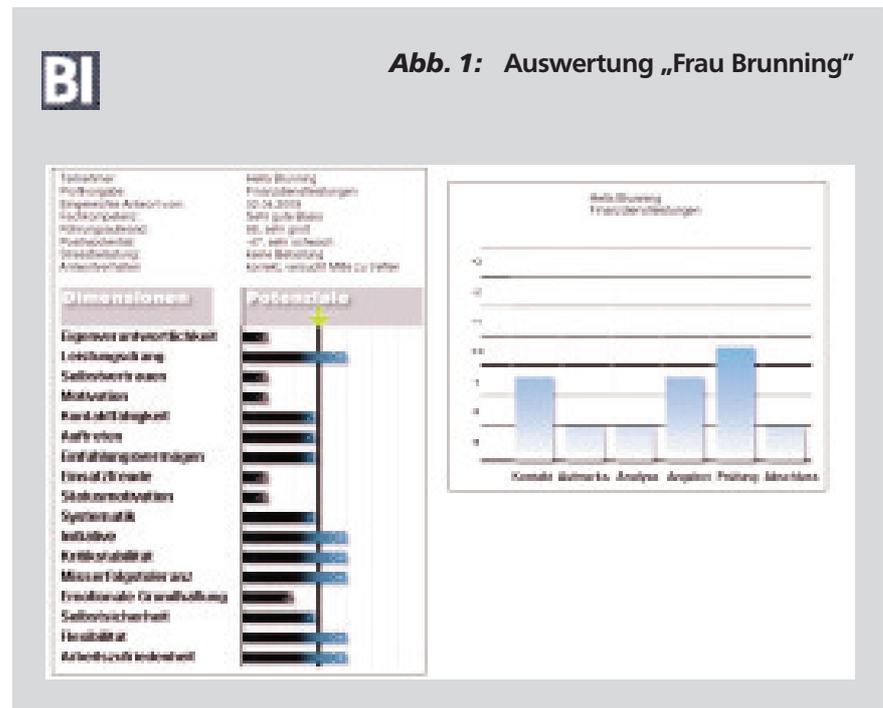
Versuche, die Befragungsergebnisse durch geschönte Antworten zu manipulieren, würden übrigens scheitern. Das System prüft die Konsistenz der Antworten und gibt im Gutachten entsprechende Hinweise.

Bewährung in der Praxis

Ein Beispiel zeigt die Auswertungen der Kompetenzen in einer Vergleichsgruppe von sechs Beratern. Gemessen am Anspruch einer ganzheitlichen Beratung zeigt diese Auswertung, dass bei einigen Beratern eine Stärkung schwächer entwickelter Kompetenzen notwendig ist. Und es lohnt sich, genauer hinzuschauen.

So würde „Frau Brunning“ (siehe Abbildung 1; Namen geändert) ein Seminar, das Bedarfsanalyse, Angebotspräsentation,

Einwandbehandlung und Abschlusstechnik trainiert, nicht wirklich weiterhelfen. Vielmehr gilt es herauszu-



finden, was die Negativpotenziale bei Eigenverantwortlichkeit, Selbstvertrauen, Motivation hervorruft und wie sie sich auf ihr Beratungs- und Verkaufsverhalten auswirken. Die Untersuchung vieler Datensätze zeigt übrigens, dass Selbstvertrauen und Selbstsicherheit – unabhängig von der Anzahl schwach entwickelter

Potenziale – meist den größten Einfluss auf Verkaufsprozesse haben. Das bestätigt sich in vielen Auswertungsgesprächen. So auch bei „Herrn Alsberg“ (siehe Abbildung 2 auf Seite 59), der in seinem Mitarbeiter-Jahresgespräch signalisierte, dass er sich derzeit in der Kundenberatung sehr verunsichert fühle. Verschie-

dene Kunden hätten ihm kritische Rückmeldungen gegeben.

Vorgesetzte mit am Tisch

In den moderierten Auswertungsgesprächen sitzen die Vorgesetzten mit am Tisch, da die individuelle Personalentwicklung in

BI im Gespräch

„Nicht mit der Gießkanne“

Martin Satzky, Leiter Personal bei der Volksbank eG Braunschweig Wolfsburg (BraWo), erklärt im Interview, wie eine durchgängig hohe Beratungsqualität im eigenen Haus durch eine individuelle Kompetenzentwicklung sichergestellt werden kann.

BI: Wie erlebt die Volksbank BraWo die so genannte Beratungskrise der Banken?

Satzky: Genauso wenig, wie wir von der Finanzkrise und deren Auswirkungen betroffen waren, können wir für unser Haus von einer Beratungskrise sprechen. Natürlich spüren wir in unserem täglichen Kontakt mit den Kunden deren Verunsicherung in Finanzangelegenheiten. Dies liegt jedoch sicherlich nicht an unserer Beratungsqualität, sondern eher an den vielen negativen Medienberichten.

BI: Wie drückt sich denn Beratungsqualität nach Ihrem Verständnis aus?

Satzky: Sie muss sich nach den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden richten. Hier sind die Volksbanken und

Raiffeisenbanken sehr gut aufgestellt, da sie aufgrund ihres Geschäftsmodells seit jeher qualitativ hochwertige und kundenorientierte Beratung durchführen. Mitglieder und Kunden zu fördern und gut zu beraten, ist unser erster Auftrag. Für die Volksbank BraWo drückt sich also Beratungsqualität am ehesten in einem persönlichen und vertrauensvollen Gespräch zwischen Berater und Kunde aus. Aus meiner Sicht ist ein qualifiziertes Anlage- oder Finanzierungsgespräch beispielsweise nicht durch das Internet zu ersetzen. Es geht dem Kunden schließlich selten um ein Produkt, sondern um die Lösung individueller Finanzfragen.

BI: So argumentieren auch die Verbraucherverbände. Die gesetzlichen Regelungen zur Dokumentationspflicht bei Beratungsgesprächen in Banken zeigen, dass die Politik dem auch folgt. Setzt sich am Ende die ganzheitliche Beratung in den Banken nur durch den Druck des Gesetzgebers durch?

Satzky: Nein, ganz sicher nicht. Um eine sinnvolle Lösung individueller Finanzfragen präsentieren zu können, muss die Bank die Kundensituation natürlich ganzheitlich betrachten. Sonst geht die ge-

fundene Lösung am Kundenbedarf völlig vorbei. Hier können Genossenschaftsbanken punkten, denn sie kennen ihre Kunden. Die Menschen verlangen immer stärker individuelle, auf ihre Lebenssituation sowie auf ihre Bedürfnisse und Wünsche zugeschnittene Gesamtlösungen.

BI: Das klingt sehr einfach...

Satzky: Ist es aber nicht. Für eine qualitativ hochwertige Beratung sind Vertrauen, Kompetenz und daraus resultierend eine hohe Akzeptanz des Beraters beim Kunden erforderlich. Wir sprechen hierbei also über Kompetenzen und deren Anforderungen, die ein qualifizierter Berater erfüllen muss, um den hohen Kundenansprüchen gerecht zu werden. Hierbei sind Fach- und Methodenkompetenz momentan schon selbstverständliche Voraussetzungen. Doch ohne Persönlichkeits- und soziale Kompetenz läuft hier gar nichts.

BI: Was tut die Volksbank BraWo, um die Kompetenzen ihrer Vertriebsmitarbeiter zielgerichtet weiterzuentwickeln?

Satzky: Dieser Aspekt gehört bereits seit Jahren zu unserer Unternehmens-

ihrer persönlichen Verantwortung liegt. Sie setzen dabei nicht nur Ziele und kontrollieren die Ergebnisse, sondern sie stellen auch die Voraussetzungen für den Vertriebs-erfolg durch ihre persönliche Unterstützung sicher. Für viele Probleme ergeben sich in den Auswertungsgesprächen gute Lösungen. In den Beispielen „Brunning“ und „Als-

berg“ halfen spezifische Coachingeinheiten, neue Beratungs- und Verkaufserfolge zu generieren. Gerade beim gezielten Ansetzen an Persönlichkeitsfaktoren erweist sich individuelles Coaching oft nicht nur als effektiver, sondern auch wirtschaftlicher als eine Schulung nach dem Gießkannenprinzip für das gesamte Vertriebsteam.

Ganzheitliche Beratung setzt also eine umfassende und systematische Kompetenzentwicklung der Berater voraus. Nur so wird jeder einzelne Mitarbeiter optimal gefördert und kann aktiv dazu beitragen, die Bankberatung nach all der Kritik im Zuge der Finanzmarktkrise wieder positiver zu besetzen. ■

philosophie. Die Personalentwicklung gestalten wir nicht – wie leider oftmals noch üblich – mit der Gießkanne, sondern konzentrieren uns auf die individuellen Potenziale der Mitarbeiter.

Den Grundstein hierfür legen wir bereits bei unseren Nachwuchskräften. Je nach Stärken und Potenzial fördern wir überwiegend bankintern sowie sehr praxisorientiert unsere Mitarbeiter im Rahmen ihrer Aufgabenwahrnehmung und Karriereperspektiven. Speziell den Aspekt des Beziehungsmanagements können Sie nicht mit einem Standardseminar trainieren. Nur wenn der Mitarbeiter über bestimmte Fähigkeiten und Fertigkeiten, also die Potenziale verfügt, kann er dieses auch erfolgreich weitervermitteln. Diese Kompetenzen sind überwiegend im Bereich der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz zu finden.

Hier setzen wir das wissenschaftlich fundierte DNLA-Verfahren erfolgreich ein. Dieses Verfahren liefert uns konkrete Ansatzpunkte für die derzeit vorhandenen Potenziale und darauf basierend die bereits angesprochene individuelle Entwicklung jedes Beraters.

BI: Haben sich spezielle Faktoren der sozialen Kompetenz durch die Finanzmarktkrise eigentlich verschoben?

Satzky: Das müsste eigentlich so ein, wenn man sich die Medienschelte gegenüber Banken und Bankberatern so ansieht. Das stellen wir bei unseren Mitarbeitern jedoch nicht fest. Wir schauen auch nicht vordergründig auf die entwicklungsfähigen Potenzialmerkmale, sondern konzentrieren uns auf die Stärken der Mitarbeiter. Da stehen dann die Faktoren Selbstvertrauen, Selbstsicherheit und Eigenverantwortlichkeit der Berater im Fokus. Die Erfahrung zeigt: Nur wer Vertrauen in seine Leistungsstärke hat, kann das auch nach außen hin gut transportieren und damit ein gutes Netzwerk in seinem Umfeld oder in seinem Aufgabenbereich aufbauen. Volksbanken und Raiffeisenbanken sollten auf ihre Stärken vertrauen. Das hat uns in der Finanzmarktkrise sehr geholfen.

BI: Und dies funktioniert?

Satzky: Ja, Krisenzeiten hin oder her. Wir haben bei unserer kontinuierlichen Personalentwicklung durch die Konzentration

auf die Potenziale in der Persönlichkeits- und Sozialkompetenz vieles richtig gemacht. Die Volksbank BraWo ist damit auch für die Zukunft sehr gut gerüstet. Denn die Kunden honorieren diese Art des Banking. Daran werden wir sicherlich nichts ändern.

BI: Herr Satzky, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



Martin Satzky