

Herausforderungen bei der Umsetzung einer Finanznorm

Sehr geehrte Frau Schröder,

Sehr geehrte Damen und Herren,

neben der großen Freude diese Norm nach langem Ringen um einen ausgewogenen Weg einstimmig beschlossen zu haben, freut es mich besonders heute hier über unsere Erfahrungen zu berichten, die es mit sich bringt wenn man vom Produktvertrieb zum Vertrieb auf Basis einer normierten Analyse wechselt.

Lassen Sie mich, mich kurz vorstellen. Damit Sie unsere Erfahrungen einordnen können.

Ich heiße Holger Zitter und bin seit knapp 20 Jahren als Vorstandsmitglied für den Vertrieb und das Personal der Volksbank Emmerich-Rees zuständig. Die Bank hat ein Kundenwertvolumen von ca. 1,4 Mrd. € und knapp 200 Mitarbeiter. Davon sind ca. 60 direkt im Banken und Versicherungsvertrieb beschäftigt.

Seit dem 03.04.2014 werden unsere Vertriebsmitarbeiter auf Basis der DIN-Spec zertifiziert. Wir befinden uns also im bald im 5. Jahr der Anwendung der Norm. Ich möchte an dieser Stelle nicht auf die Unterschiede zwischen Spec und Norm eingehen, nur soviel sei gesagt, dass ich nicht davon ausgehe, dass strukturelle Veränderungen des auf die Analyse folgenden Beratungsansatzes sich nicht ergeben.

Wie war die Ausgangssituation,

Als genossenschaftliche Bank im ländlichen Bereich waren unsere Mitarbeiter bemüht, Wünsche der Kunden auf Ihre Anforderung hin zu erfüllen. Um den Vertrieb anzukurbeln wurde der Produktvertrieb durch einen Jahresvertriebsplan umgesetzt. Daher im Januar eines Jahres wurde Bausparen geschult und im Februar wurden Kunden selektiert, anfänglich händisch später systematisch, um diese anzusprechen. Im Februar Fondssparen, und so weiter. Ein erfolgreiches Modell, wenn man sich allein auf Ertragskomponenten reduziert.

Die genossenschaftliche Familie war zufrieden. Die genossenschaftliche Familie besteht aus Produktlieferanten wie R+V, Union-Investment, Bausparkasse Schwäbisch-Hall – um nur die größten zu nennen. Ihre Key-Accounts rangen um Aufnahme in den Jahresvertriebsplan und konnten kurze Zeit später den Erfolg ihres Einsatzes belegen. Das System war darauf ausgerichtet durch unspezifische Streuung von Angeboten Käufer zu finden.

Im Haus gab es organisatorisch eine Trennung von Bankthemen und Versicherungsthemen.

Versicherungsvermittler der R+V verkauften Versicherungen, Banker verkauften Sparbücher.

Mit der Beratung auf Basis der Norm war alles was ich Ihnen gerade sagte vorbei.

Kein Jahresvertriebsplan sondern nur 1 quantitatives Ziel Anzahl der Beratungen auf Basis der Norm.

Keine Erfolgsziele mit einzelnen Gesellschaften.

Begründung wir werden den Bedarf des Kunden möglichst umfassend erfassen und als Vollsortimenter vollständig decken.

Unverständnis in der genossenschaftlichen Familie.

Ohne direkte Ziele, ohne monatliche Produkt-Penetration der Berater ging der Provisionsertrag stark zurück.

Mitarbeiter der Verbundunternehmen hatten Existenzängste und penetrierten ihrerseits auf den alten Weg zurückzukehren.

Warum war das so. Unsere Mitarbeiter waren es gewohnt, dass gerade erlerntes direkt an den zuhörenden Kunden zu vermitteln. Der Redeanteil oder Überredeanteil unserer Mitarbeiter war ausgeprägt und stets nur auf ein Ziel ausgerichtet, den singulären Produktverkauf.

Aber auch der Kunde war es gewohnt, zu einem Produktangebot selbstreflektierend ja oder nein zu sagen.

Andererseits war der Kunde es auch gewohnt einen Wunsch auszusprechen und genau diesen schnellstmöglich erfüllt zu bekommen. Ob das vom Kunden gewünschte Produkt das richtige für seinen Bedarf war wurde nicht hinterfragt, sondern es wurde geliefert. Bisher sagte er Sparbuch und bekam ein Sparbuch. Haben Sie schon mal erlebt, dass jemand tatsächlich ein Sparbuch möchte. Oder hat er nicht vielmehr ein Ziel. Für den Urlaub sparen, Geld für den Enkel aufbewahren oder eine Reserve Reparaturen zurücklegen. Der Kunde war es nicht gewohnt darüber zu reden.

Jetzt sollten Mitarbeiter stets die Gesamtumstände bewerten, die Lebenssituation insgesamt erfassen und den dem Finanzgrund zugrundeliegenden Bedarf erfragen. Der Berater sollte fragen und dann zuhören.

Eine gänzlich neue Rolle.

Aber nicht nur für den Berater, auch der Kunde sollte sich jetzt öffnen und seine Gesamtlebensumstände darlegen.

Ein Lernprozess auf beiden Seiten. Aber nur so kann man vom Produktverkauf zum Bedarfsgerechten Vertrieb gelangen.

Schulung, Schulung und nochmals Schulung der Vorgesetzten als auch der Mitarbeiter.

Eine weitere Herausforderung für uns war die bereichsübergreifende Analyse. Bankthemen und Versicherungsthemen werden gleichwertig behandelt. Also muß auch der Mitarbeiter Fraktionsübergreifend denken. Barrieren im Denken und auch Vorurteile müssen über Bord geschmissen werden. Mitarbeiter die den Versicherungsvertriebler als Klinkenputzer bezeichneten, mußten die Unterschiede zwischen kapitalbildender Lebensversicherung und Sparplan mit Risikolebensversicherung oder zwischen Fondssparplan und fondsgebundener Lebensversicherung erklären. Half das nicht mußte der Nutzen eines Sparplanes für das Alter oder einer Investition, ohne Absicherung der Berufsunfähigkeit erläutern. Neuland für einen Banker.

Mit der Norm mußte der Berater sein gewohntes Terrain Bank verlassen und über den Tellerrand schauen. Und da stand nicht in Prio 1 das Sparbuch und auch nicht das Depot. In 1 ist es eine Haftpflichtversicherung.

Erst im 2. Jahr nach der Einführung stellten sich erste Erfolge ein. Mitarbeiter erlebten, dass Kunden zufrieden waren, endlich einmal einen systematischen Überblick über Ihre Finanzen zu bekommen. Mit den ersten Erfolgen hörten auch unsere Produktlieferanten auf uns auf den alten Weg zurückzudrängen sondern überlegten wie sie uns unterstützen könnten.

Und heute im Jahr 5 kann ich mir nicht mehr vorstellen Produktvertrieb zu verantworten.

Zahlen

Wir beraten jeden Kunden, der es möchte, auf Basis der Ergebnisse der Din-Norm. Sie ist für jeden sinnvoll. Da die Analyse bei uns kostenlos ist zahlt jeder Kunde auf Basis seiner Abschlüsse sozialadäquat. Niedrige und mittlere Einkommens-Empfänger würden von einer derartigen Analyse mit anschließender Beratung ausgeschlossen werden, wenn dies auf Honorar-Basis erfolgen würde.

Und deshalb bin ich froh, dass wir als Genossenschaftsbank unsere Mitglieder mit einem solchen Instrument in Ihrer Wirtschaft fördern können.