



BANKINFORMATION
und Genossenschaftsforum

Das Magazin der Volksbanken Raiffeisenbanken



www.bankinformation.de

6/2004

“Trainings-Oscar” 2003 für Das Training und die Volksbank Pforzheim eG



v.l.n.r. Thorsten Hahn, Achim Jaeger & Scherin Beuther (Das Training), Eric Grossmann (Volksbank Pforzheim)

Gewonnen

Volksbank Pforzheim erhält zwei „Trainings-Oskars“

Martin Sailer



Beratung im Privatkundengeschäft zukunftsgerichtet entwickeln – diese Aufgabe stellte sich die Volksbank Pforzheim in Zusammenarbeit mit einem Trainerteam von „Das Training“. Das dafür entwickelte, „V.I.T.“ genannte Vertriebs-Intervall-Training war so erfolgreich, dass Bank und Trainer damit gleich zwei „Trainings-Oskars“ gewonnen haben.

Der BDVT (Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer) zeichnete sie mit dem Deutschen Trainings-Preis in Gold 2003 in der Kategorie Dienstleistung und dem Internationalen Deutschen Trainings-Preis 2003 aus. Internationale Player waren bei dieser Ausschreibung

ebenfalls vertreten. Damit war eine Auswahl auf hohem Niveau garantiert. Von der Jury wurden die besondere Effizienz und Effektivität, der hohe Praxisbezug, die erreichten Ergebnisse und Erfolge der Trainingsmaßnahme gewürdigt.

„Mehr denn je zählt heute für die Banken: Stammkunden zufrieden stellen, Neukunden interessieren und mit Beratungsleistung überzeugen. Statt Verkäufer sollten kundenbezogene Berater beschäftigt werden“, so Eric Großmann, Regionalleiter bei der Volksbank Pforzheim. „Mit dieser starken Serviceorientierung verfolgte die Bank das Ziel, ihre Vertriebsmitarbeiter zu umfassenden Beratern zu entwickeln.“ Genau dazu sei das

Training konzipiert worden. Es habe gleich mehrere Schlüsselerlebnisse im Trainingsprozess gegeben. „Unsere Mitarbeiter haben Sinn und Zweck der Maßnahmen sofort angenommen und mit Überzeugung umgesetzt. Dabei haben wir auch gemerkt, wie offen Kunden für unsere gesamtbedarfsorientierte Beratung sind“.

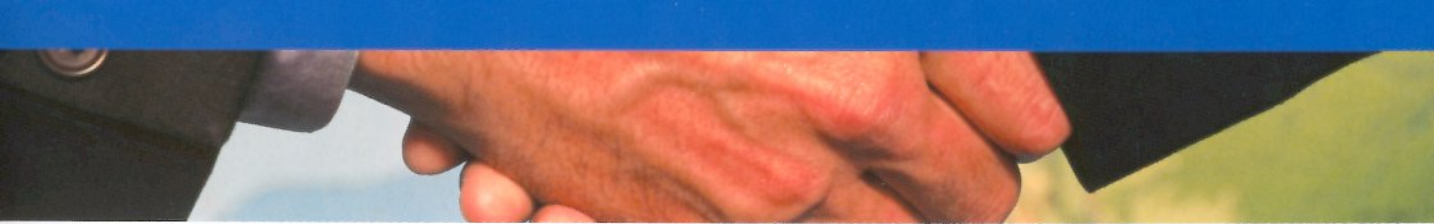
Die Methodik

Der gesamte Trainingsprozess lief über etwa zehn Monate. Beginnend mit einem dreitägigen Seminar, in dem die Führungskräfte – Filial- und Regionalleiter – ihre Rolle als „interner Coach“ erlernten. Es folgte eine Kick-Off-Veranstaltung zur Vorbereitung der Kundenberater. Für sie schlossen sich drei je dreitägige Intervall-Trainings nach jeweils etwa drei Monaten Umsetzungsphase an.

Interaktive Lernformen bestimmten die Vormittage. Nachmittags wurde in konkreten Beratungsgesprächen das Erlernte angewendet. Zur Visualisierung und kommunikativen Unterstützung erhielten die Berater Themenkataloge für die Kundenberatung sowie Tabellenwerke und Charts. Damit wurden nicht nur die Soft Skills, sondern auch die Hard Skills erhöht. Vor dem Training mussten die Berater Kundentermine vereinbaren. So folgte dem Training sogleich der Transfer des Erlernenen. Nach jedem Intervall erhielten sie eine Liste mit allen von ihnen vereinbarten Folgeterminen. Die Ergebnisse gingen in die Vertriebsauswertung ein. Nach Abschluss der Maßnahmen konnten die Inhalte in ein- bis zweitägigen Input-Workshops aufgefrischt werden. Zusätzlich wurde eine Telefon-Hotline zum Trainer eingerichtet.

Schlüsselfaktoren

Es wurde ein schlüsselfertiges Konzept entwickelt, das Präsenztraining, virtuelle Unterstützung durch die Trainer, Teilnehmerunterlagen und Druckvorlagen auf



CD-ROM umfasst. Die grundlegenden strukturellen Erfolgsfaktoren des V.I.T.-Konzepts – Teilnehmerorientierung, Praxisbezug und Intervallcharakter – sind im Einzelnen nicht neu, wirken jedoch in der Komplexität ihres Bezugs verstärkend.

Teilnehmerorientierung

Teilnehmerorientierung bedeutet: Das Training findet in der Bank und in realen Beratungssituationen statt. Gelerntes wird noch am selben Tag in erlebte Praxis umgesetzt. Durch dieses stufenartig aufeinander aufbauende System ist sichergestellt, dass die Teilnehmer nicht mit einem Block an Wissen konfrontiert, sondern in einen Vermittlungsprozess eingebunden werden. Die jeweils zwischengeschaltete Feedback-Runde ermöglicht den interaktiven Fortschritt zum Ziel – der Kompetenzerweiterung. Hier werden reflektierend Anwendungserfolge und Defizite besprochen. Diese Ergebnisse fließen sofort in das nächste Intervall ein.

Durch das System, Filial- und Regionalleiter zu Coaches auszubilden und in die Trainingsprozesse einzubinden, schreibt sich der Trainingserfolg quasi von alleine fort. Durch das Coaching entwickelt sich die Bank zur „lernenden Organisation“. Zudem kann das Wissen aus dem Führungskräfte-Training nicht nur in Arbeitssituationen angewendet werden.

Praxisbezug

Der hohe Praxisbezug ergibt sich durch das Training-on-the-Job: Alle Berater müssen das dreitägige Trainingsintervall vorbereiten, indem sie neun konkrete Kundentermine für die Training-on-the-Job-Nachmittage vereinbaren. Diese Termine nehmen sie dann gemeinsam mit ihrer coachenden Führungskraft wahr. Die Kunden reagierten darauf sehr positiv. Sie merkten, dass sich die Volksbank Pforzheim für die Erfüllung ihrer Ansprüche schult und anstrengt. Sie verspre-

„Aktiver und engagierter an den Kunden herangehen“

Klaus Frey und Jürgen Zachmann, Vertriebsvorstände Privatkundengeschäft der Volksbank Pforzheim, haben das V.I.T.-Projekt von Anfang an unterstützt und begleitet.

Welche Erwartungen haben Sie an diese spezielle Trainingsmaßnahme geknüpft?

Frey: Unsere Haupterwartung war, dass es gelingen würde, die Idee des Coachings unseren Mitarbeitern zu vermitteln. Wir haben engagiert an diesem Konzept mitgearbeitet, weil für uns das theoretische Wissen nur der halbe Erfolg ist. Wir erwarteten mit der direkten Umsetzung in der Praxis, dem Training-on-the-Job, den vollen Erfolg.

Was zeichnet diesen „vollen Erfolg“ für die Volksbank Pforzheim aus?

Frey: Die Erfolgsquoten bei den Service- wie auch bei den Kundenberatern stieg beträchtlich. Es kamen nicht nur mehr Gesprächstermine zustande, es folgten prozentual auch deutlich mehr Abschlüsse. Dies rechnen wir sowohl dem erhöhten Beratungs- und Produktwissen als auch der verbesserten Abschlusstechnik unserer Berater zu. Zudem hat sich die Aktivität der Berater ganz deutlich weg vom produktorientierten „Verkauf“ hin zur bedürfnisorientierten und ganzheitlichen Kunden-Betreuung entwickelt. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist der verbesserte Beratungsablauf: Mit den so genannten Kundenhilfen gehen unsere Berater viel aktiver und engagierter an die Kunden heran. Ihre Sicherheit verleiht ihnen

noch mehr Vertrauenswürdigkeit, aber auch mehr Selbstvertrauen – entsprechend hoch ist die Empfehlungsquote. Zwar ist die Maßnahme erst für einen Teil unserer Berater abgeschlossen, doch merken wir deutlich, dass uns noch mehr zufriedene Kunden weiterempfehlen.

Was macht denn den Unterschied Ihrer Berater zu früher aus?

Zachmann: Das sind vor allem qualitative Aspekte. Die Berater konzentrieren sich ganz auf die Bedürfnisse der Kunden. Sie gehen viel mehr auf die Kunden zu und hinterfragen die Besonderheiten der Situation jedes Einzelnen. Kunden kommen nicht mehr wie früher automatisch zu ihrer Hausbank, daher haben wir uns ein Unterscheidungsmerkmal geschaffen, das nachfrageorientiert und nicht wie früher produktorientiert war. So enthalten unsere individuell zusammengestellten Angebote auch – besonders im Wertpapierbereich – Produkte von Drittanbietern.

Was macht denn die besondere Qualität dieses Trainings aus?

Frey: Vor allem stimmte die Wellenlänge zwischen dem externen Trainer und unseren Mitarbeitern. Seine hohe Branchenkompetenz hat uns hartgesottene Banker überzeugt, aber seine lockere Art und der hohe Praxisbezug haben uns begeistert. Unsere Berater sind so hoch motiviert, dass es einen positiven Wettbewerb zwischen ihnen gibt. Alle wollen an den erreichten Leistungen festhalten.



chen sich davon auch eine noch aktivere Beratung.

Intervallcharakter

Der Nachhaltigkeit des Trainings dient sein Intervallcharakter: Die Vormittage bestehen aus kurzen und abwechslungsreichen Lerneinheiten mit szenischen Rollenspielen. Im Anschluss findet die praktische Umsetzung statt. Jede Trainingseinheit dauert höchstens drei Tage, um die Weiterbildung nicht zu überfrachten. Bis zum nächsten Intervall haben die Teilnehmer dann rund drei Monate Zeit, das Erlernte in der Praxis zu vertiefen. Ihre Coaches in der Bank stehen ihnen in dieser Zeit zur Verfügung. Im nächsten Intervall werden Schwierigkeiten oder Blockaden aufgelöst. Das institutionalisierte Feedback unterstützt

die Mitarbeiter beim eigenverantwortlichen Lernen. Dabei geht es der Geschäftsleitung nicht um Kontrolle oder Fehlersuche, sondern um die Weiterentwicklung durch gegenseitigen Informationsaustausch.

Neugeschäft optimiert

Zu den rechenbaren Erfolgen der Kundenberater gehört eine deutlich erhöhte Terminabschlussquote aus dem unmittelbaren Tagesgeschäft. Das liegt auch an den neuen und kreativen Möglichkeiten der Kundenansprache. Alle werden angesprochen – auch diejenigen, die kein branchenübliches Signal zum Beratungsbedarf erkennen lassen. So lassen sich die Erfolge im Kundengespräch quantifizieren: Steigerung der Termintreue, Erhöhung der Betreuungsquote sowie die Verbesserung

der Abschlussquote beim Erstkontakt. Bereits im Training wurden Abschlüsse getätigt – dort begann bereits der „Return on Investment“. Die Zahlen sprechen eine deutliche Sprache: Alle trainierten Gruppen verbesserten sich deutlich in den Abschlussergebnissen und Kundenempfehlungen. Sie sind ein zusätzlicher Gradmesser des Erfolgs, denn sie optimieren das wichtige Neugeschäft. ■



Zum Autor

Martin Sailer ist Prokurist und Bereichsleiter Privatkunden bei der Volksbank Pforzheim. Er war für die Umsetzung des Trainings verantwortlich.
E-Mail: m.sailer@vbpf.de



Neue, kreative Möglichkeiten der Kundenansprache führten zu rechenbaren Erfolgen im Tagesgeschäft. Foto: Simon Nicklin