

HVB: Kulturwandel für nachhaltige Kundenbindung

07.12.2005 - Die Hypo-Vereinsbank (HVB) erneuerte in nur 9 Monaten ihr Vertriebskonzept, von der Produkt- hin zur Kundenorientierung. Auf diesen Kulturwandel hin trainierte die HVB 3.600 ihrer Vertriebsmitarbeiter aus dem Privatkundengeschäft; mit noch zwiespältigem Erfolg.

Uli Hoeneß höchstpersönlich sprach in der Auftaktveranstaltung des Vertriebstrainings vor 1.200 HVB-Managern und Mitarbeitern aus ganz Deutschland. Die Motivations-Rede des FC-Bayern-Managers sollte allen in der Hypo-Vereinsbank die Vision von der ganzheitlichen Kundenorientierung vermitteln, um das Augenmerk vom reinen Produktverkauf zu lösen. Der Fußballverein ist ein langjähriger Finanzpartner der Bank. Und tatsächlich schaffte es die HVB in dem groß angelegten Training mit rund 300 Präsenzveranstaltungen, seinen Vertrieb auf die neue Strategie einzustimmen. Denn bisher galt ein Verkäufer als erfolgreich, wenn er die größte Stückzahl verkaufter Produkte vorwies. Nunmehr steht die Zielvorgabe: Qualität vor Quantität. Belohnt werden soll der, dessen Verkäufe den Kunden zufriedenstellen.

Warum kundenorientiert arbeiten?

"Wenn der Kunde pfeift, müssen Sie tanzen", meint der schwedische Wirtschaftsdenker Kjell A. Nordström. Denn in Bereichen des Überangebotes, wie dem Bankengewerbe bestimmen die Kunden die Spielregeln des Verkaufs. Lars Gehner, Retail-Banking-Spezialist der Unternehmensberatung Mercer Oliver Wyman meint gegenüber dem Handelsblatt: "In deutschen Banken fehlt häufig noch die strukturierte Gesprächsführung. Es wird nicht die gesamte Palette der Kundenbedürfnisse abgefragt", und Dietmar Volter von der Unternehmensberatung ZEB/Sales Consult ergänzt "Die Banken haben zu lange den reinen Produktansatz gefahren."

Ein klassisches Beispiel seien die Bausparwochen, wenn Mitarbeiter Bausparverträge verkaufen sollen, auch wenn das nicht immer im Interesse des Kunden ist.

Die regelmäßige Neuformulierung von Werten der Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist demnach immens wichtig, wenn man den Kunden auf Dauer zufriedenstellen will. Die Hypo-Vereinsbank hatte sich deshalb entschieden, die Unternehmenskultur kundenorientierter zu gestalten. Das sollte Klarheit schaffen über den Umgang mit und über Verpflichtungen gegenüber dem Kunden. Das Ziel einer solchen Strategie ist eindeutig: eine langfristige, nachhaltige Kundenbindung.

Gleichzeitig ist es wichtig, eine kundenorientierte Mitarbeiterführung auf den Weg zu bringen, in der der Mitarbeiter lernt, dass nicht der Chef, sondern der Kunde die wichtigste Person im Unternehmen ist. Es bedarf also zusätzlich einer neuen Führungskultur. Eine Integration der Mitarbeiterführung in den Kulturwandel verhindert gleichzeitig das Abwandern verunsicherter Mitarbeiter, die den Veränderungen nicht auf Anhieb positiv gegenüberstehen. Dies ist noch ein kritischer Punkt bei der Umsetzung des HVB-Vertriebstrainings in die Praxis.

Die Philosophie der Kundenorientierung

Zunächst aber gelang der Hypo-Vereinsbank durch das Training ein Perspektivwechsel in der Unternehmenskultur. Es wird jetzt nicht mehr überlegt, wie man ein Produkt an den Kunden verkauft, sondern welches Produkt der Kunde braucht. Die Vertriebsleiter wissen nun, dass ihre Verkäufer als Berater auftreten sollen, die im Gespräch die Situation des Kunden erörtern und Produktpakete entwickeln, die den Bedürfnissen des Kunden entsprechen.

Für die Auftaktveranstaltung mit Uli Hoeneß stellten Projektgruppen dazu Produktpakete zusammen, die auf verschiedene Lebenssituationen zugeschnitten waren oder in ganz neue Produkte mündeten und anschließend den 1.200 Zuhörern vorgestellt wurden.

Nach dem Startschuss folgten im Herbst 2004 rund 300 Seminare, die zum angestrebten Kulturwandel im Vertrieb des Privatkundengeschäfts führen sollten. Zwischen dem 4. Oktober 2004 und dem 30. Juni 2005 unterrichteten 60 Trainer 3.600 Teilnehmer an 55 HVB-Standorten in Deutschland. Dabei unterstützten Kräfte der ZEB/Sales Consult GmbH aus Münster die Trainer der hausinternen HVB-Akademie. Die Hypo-Vereinsbank hatte mit den auf Vertriebstrainings spezialisierten Beratern schon drei Jahre zuvor erfolgreich zusammengearbeitet und nutzte somit die gewonnene Erfahrung.

Projektvorbereitung: die richtigen Werkzeuge

Um nun die richtigen Produkte für einen Kunden auswählen zu können, muss der Verkäufer die Ist-Situation des Kunden kennen lernen. Dabei hilft ihm ein Leitfaden zur Beratungs- und Gesprächsführung mit dem Kunden. Er wurde neben den Produktpaketen schon in der Auftaktveranstaltung vorgestellt. Außerdem wurde ein Leitfaden für die Trainer entwickelt. Er sorgt für gleiche Lernqualität in allen Kursen und regelt:

Beginn und Ende der Seminare,
Inhalt, Ablauf und Ziel sowie
Methoden und Medien, mit denen die Trainer arbeiten.

Die Teilnehmer lernten in den meist zwei- bis fünf-tägigen Veranstaltungen zum Beispiel Fragetechnik, Vorsorgeberechnung, Situationsbewertung der unterschiedlichen Kundengruppen oder den Umgang mit Fragen und Einwänden von Kunden.

Ergänzend zum Leitfaden wiesen Projektverantwortliche die Trainer persönlich ein. Dazu gehörte die Vorstellung der zu verkaufenden Produkte, der notwendigen EDV-Werkzeuge und das gezielte Einüben kritischer Lernabschnitte. Die Trainer konnten mittels der Übungen besser auf potenzielle Reaktionen der Teilnehmer reagieren.

Überwachung und Nachbereitung der Trainings

Während des Projekts wurde die Überwachung von bis zu 15 parallel verlaufenden Seminaren zur Herausforderung. Jeder Trainer fertigte deshalb einen Bericht an, der auf Probleme und Verbesserungsvorschläge aus den Seminaren einging. Anfänglich beobachteten zusätzlich Führungskräfte aus den HVB-Fachabteilungen die Seminare und gaben Hilfestellung bei Fragen der Teilnehmer.

Weiterhin wurde zu fixen Terminen monatlich ein so genanntes vierstündiges Statustreffen einberufen. Als Moderator fungierte der Projektkoordinator. Auf den Treffen tauschten Verantwortliche und Trainer ihre Erfahrungen aus, in manchen Fällen brachten sich auch ausgewählte Seminarteilnehmer mit ein. Sie bereiteten die Seminare systematisch auf und nahmen Korrekturen im Trainingsleitfaden vor, um aufgetauchte Fragen und Probleme zu lösen.

Eines der Probleme: der zukünftige Umgang mit den bewährten Aktionsprodukten. Es kam die Frage auf: Wie passt der langjährig praktizierte Verkauf von einmaligen, vergünstigten Kampagneprodukten in das neue Beratungskonzept? In den Seminaren wurde den Teilnehmern daher verdeutlicht, dass bei dem Verkauf eines Aktionsproduktes idealerweise geprüft wird, ob der Verkauf mit den Zielen des Kunden übereinstimmt. Oder ob man das Aktionsprodukt in ein Gesamtkonzept mit bereits an den Kunden verkauften Produkten einbetten kann. Überschneidungen, Mängel, Fehlendes und Überflüssiges soll der Verkäufer erkennen und im Interesse des Kunden beseitigen.

Zusätzlich zu den Seminaren waren weitere Maßnahmen nötig:
wöchentlichen Telefonkonferenzen zum Stand der Umsetzung;
der Aufbau einer Intranetplattform, um Anregungen zu sammeln;
die Aufstellung eines Business-Plans, um Ertragswirkungen zu quantifizieren und eine mittelfristige Strategie zu finden;
die Anpassung der Vertriebsbewertung. Bewertungsmaßstab konnte nicht mehr der quantitative Produktabsatz sein. Es muss stattdessen noch ein Bewertungsmaßstab für die Qualität der Kundenzufriedenheit gefunden werden.

Problematisch: das Gelernte in die Praxis transferieren

Die Filial- und Niederlassungsleiter konnten die Veränderungen in der Praxis bisher nicht ausreichend umsetzen. Sie traten ihren unterstellten Verkäufern nicht deutlich genug als Vorbild gegenüber. So lautet das Fazit von Bernd Ratzke, dem Leiter der HVB-Akademie, und von Dr. Michael Fiedler, Senior Manager bei ZEB/Sales Consult, in einem Projektbericht der Zeitschrift "manager-Seminare".

Es fehlte den Vertriebsleitern teilweise auch die nötige Führungserfahrung. In den Seminaren wären erneute Führungskräfte trainings und Einzel-Coachings der Verkäufer sinnvoll gewesen. Dort hätten sie gelernt, wie sie gemeinsam mit ihren Mitarbeitern geeignete Produktpakete entwickeln, um Effizienzverluste zu minimieren. Und sie hätten gelernt wie sie mit Einwänden der Mitarbeiter kompetent umgehen. Die neue Vertriebskultur erfordert also auch eine neue Führungskultur. Deshalb startete im Juni 2005, die geplante zweite Trainingsrunde mit der Optimierung der Vertriebsprozesse und mit speziellen Trainings der Führungskräfte im Vertrieb.

Fazit

Es bleibt spannend, wann sich das Gelernte im Vertriebsalltag verfestigt. Insbesondere weil die HVB zur Zeit mit der laufenden Übernahme durch die italienische Bank Uni-Credit beschäftigt ist, die am 18. November abgesegnet wurde. Denn der Wandel der Unternehmenskultur benötigt Rückhalt durch das ranghohe Management, der jetzt noch nicht wieder gesichert ist. So verließen anfang November 2005 die Vorstände Christine Licci und Stefan Jentsch die Hypo-Vereinsbank.

Die für das Privatkundengeschäft verantwortliche Licci sagte gegenüber der "Welt am Sonntag":
"Ich gehe, weil der Einfluss des deutschen Managements in der künftigen Bank stark begrenzt ist."
Um sich auf dem umkämpften deutschen Bankenmarkt zu behaupten, müssten Entscheidungen vor Ort und nicht in Italien getroffen werden. Nur so könne man auf die Kundenbedürfnisse optimal eingehen. Licci hatte das Vertriebstraining voll unterstützt.

Zum Unternehmen

Die HVB Group ist die zweitgrößte private Bank in Deutschland, mit rund 60.000 Mitarbeitern, 2.100 Filialen und über 9,5 Mio. Kunden. Im deutschen Privatkundengeschäft hat die HVB unter der Marke Hypo-Vereinsbank etwa vier Millionen Kunden. Die Hypo-Vereinsbank hat in den ersten neun Monaten dieses Jahres ihren Gewinn gegenüber dem Vorjahr mehr als verdreifacht und ist damit dem Jahresziel von einer Milliarde Euro Ertrag nahe.