



# ADG AKTUELL

August 2010

Die Volks- und Raiffeisenbanken haben die Finanz- und Wirtschaftskrise ohne Probleme überstanden, sie sind sogar gestärkt aus dieser Prüfung hervorgegangen. Volks- und Raiffeisenbanken stellen unverändert die Kreditversorgung des Mittelstandes sicher und haben durch gewachsenes Vertrauen bei den Menschen zusätzliche Kunden und Marktanteile hinzugewonnen. Das Modell der Volks- und Raiffeisenbanken kann als Gewinner der Krise angesehen werden.

Nicht nur diese Umstände, sondern auch die zurzeit günstigen Bedingungen des Transformationsgeschäfts sind für die guten Zahlen der genossenschaftlichen Kreditinstitute mitverantwortlich. Diese Position der Stärke sollten die Volks- und Raiffeisenbanken als Chance verstehen, sich weiter in Richtung moderner Vertriebsbanken zu entwickeln. Denn auch, wenn es eine Binsenweisheit ist, ist sie nicht weniger wahr: Der Vertrieb ist von zentraler Bedeutung für die gesamte Finanzbranche.

## **Vertriebsbank, ja aber ...**

So sehen ausnahmslos alle Bankvorstände zur Vertriebsbank keine strategische Alternative. Doch so klar und übereinstimmend die zukünftige Entwicklung gesehen wird, die entscheidende Frage bleibt: Wie setzen wir das in der Praxis erfolgreich um?

Es ist einfach, sich als Vertriebsbank zu bezeichnen. Eine Vertriebsbank zu leben ist jedoch sehr anspruchsvoll, erfordert es doch eine ganzheitliche Herangehensweise.

Was heißt: Wir sind eine Vertriebsbank? Vertriebsbanken sind vor allem durch

- aktiven Verkauf
  - kundenorientierte Beratung und
  - eine wertbasierte Vertriebssteuerung
- geprägt.

Betrachtet man diese Anforderungen an eine moderne Vertriebsbank und vergleicht sie mit den momentan häufig noch üblichen Gepflogenheiten in den Volks- und Raiffeisenbanken, so stehen die Banken vor einem grundsätzlichen Veränderungsprozess. Für die Mitarbeiter bedeutet dies u. a.: weg von der Null-Fehlertoleranz, hin zu agilem

Verkaufsverhalten, weg von dem eher abwartenden Bringgeschäftsverhalten, hin zum aktiven Holgeschäft. Aber auch Führungskräfte müssen sich ändern. Führungskräfte in einer Vertriebsbank sind nicht nur aufgeschlossen gegenüber einer aktiven Vertriebsstruktur, sie empfinden sogar tiefe Freude an der Leitung einer Vertriebsorganisation. Dies ist notwendig, denn z.B. durchgeführte Schulungen oder Verhaltenstraining für Mitarbeiter tragen nur dann Früchte, wenn die verantwortlichen Führungskräfte diese Inhalte auch einfordern.

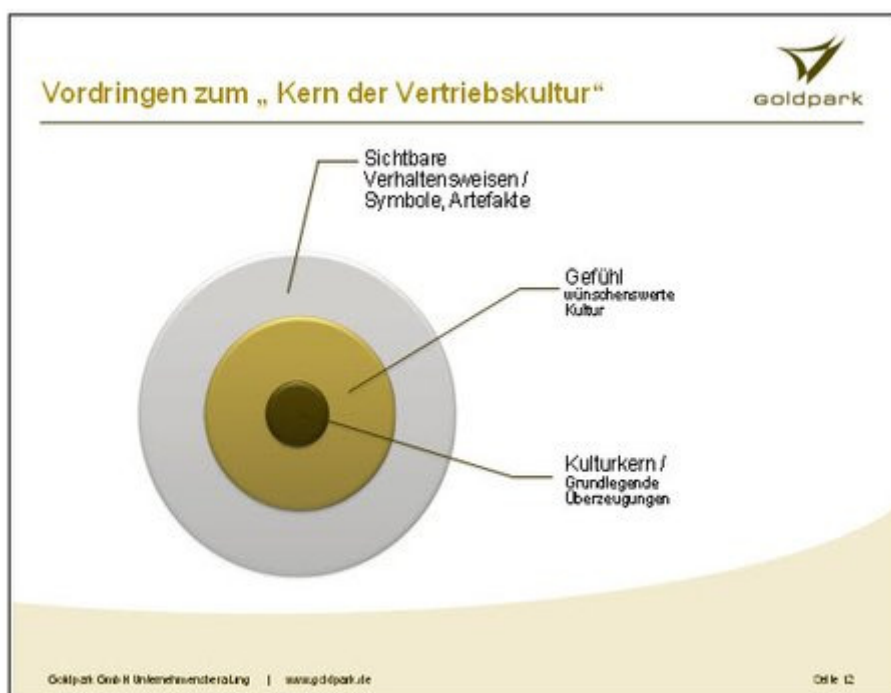
Die angeführten Punkte deuten es an: Die wichtigsten Handlungsfelder hin zur Vertriebsbank sind neben der konsequenten Umsetzung vorhandener Konzepte vor allem die nachhaltige Implementierung einer aktiven Vertriebskultur.

### Warum Vertriebskultur?

Für viele ist eine Vertriebsbank schon entstanden, wenn die Begriffe Vertrieb und Verkauf im Unternehmensleitbild auftauchen, wenn sie in den Führungsgrundsätzen vertreten sind und/oder wenn die Fragen wer, was, weshalb, wie an wen verkauft, in der Bankstruktur wiederzufinden sind. Dies sind alles wichtige Rahmenbedingungen einer Vertriebsbank, doch eine wirkliche Vertriebsbank haben Sie damit noch lange nicht geschaffen.

Verkaufen und Vertrieb haben vor allem etwas mit Werten und Einstellungen zu tun. Diese müssen nicht nur gezeigt und verkündet werden, sie müssen gelebt und vor allem auch vorgelebt werden. Über diese Werte und Einstellungen müssen Sie sich innerhalb Ihrer Bank stetig austauschen. Erst wenn Sie diesen „Kulturkern“ mit den gewünschten Vertriebsgedanken erreichen, haben Sie die Grundlagen für eine in Zukunft erfolgreich agierende Vertriebsbank gelegt.

## Die drei Ebenen der Vertriebskultur



## **Die Chance nutzen**

Die von der Bank symbolhaft gezeigten Werte äußern sich in der Struktur, der Sprache, den Produkten und den durchgeführten Ritualen. Diese Werte sind nach außen sichtbar. Demgegenüber wird die wünschenswerte Vertriebskultur (bekundeten Werte) über Leitbilder, Strategien, Grundsätze o. ä. proklamiert.

Wirkliche Veränderungen bewirken Sie jedoch nur, wenn Sie bis hin zum Kulturkern vordringen. Der Kulturkern beinhaltet die tatsächlichen Werte. Es sind die „gelebten“ Werte, die beispielsweise jeder neue Mitarbeiter innerhalb der ersten Eingewöhnungszeit mitbekommt (egal was offiziell genannt wird). Eine Vertriebsbank sein bedeutet, dass die angestrebten Vertriebswerte mit diesen tatsächlich gelebten Werten übereinstimmen, denn die gelebten Werte prägen das Denken, Wahrnehmen und Verhalten der Mitarbeiter und damit des gesamten Unternehmens.

Dies hört sich alles gut an, doch drängen sich sofort wichtige Fragen auf:

Wie stellen Sie fest, was für (Vertriebs-)Werte und Einstellungen zurzeit in der Bank gelebt werden?

Wie können Sie diese Werte aktiv in Richtung der für die Vertriebsbank notwendigen Werte verändern?

Wie begegnen Sie den sicherlich auftretenden Ressentiments und Widerständen?

Wie managen Sie den gesamten Kulturprozess?

Vor allem die zweite und dritte Frage sind für die Volks- und Raiffeisenbanken von überragender Bedeutung, denn die Tradierung durch 100 Jahre erfolgreiches Bankgeschäft übt einen starken Einfluss aus. Entsprechend haben sich Verhaltensweisen, Einstellungen und Werte stark manifestiert. Umso wichtiger erscheint es, Kulturveränderungen tatsächlich auch geschehen zu lassen.

## **Auf dem Weg zur Vertriebsbank**

Die Beantwortung oben stehender Fragen kann beispielsweise über nachstehenden, vier Phasen umfassenden Kernprozess angegangen werden:

Kulturdiagnose: Erhebung und damit „sichtbar“ machen der bestehenden und gewünschten (Vertriebs-)Werte im Unternehmen.

Strategie-Kultur-Fit: Definiertes Ziel-Werte-Set – kombiniert aus Mitarbeiter-Werten und Vorstands-Werten, die für die Vertriebs-Ausrichtung besonders bedeutsam sind.

Culture is a Journey: Drehbuch eines Kulturentwicklungsprozesses, das hilft, die Werte nach und nach zu konkretisieren und im Unternehmen zu verankern.

Werte-Controlling: Die Verankerung der Werte in unterschiedlichen Instrumenten führt zur dauerhaften Überprüfung und Relevanz der Werte im Unternehmen.

Für die Volks- und Raiffeisenbanken erscheint die dritte Phase aufgrund ihrer Historie die bedeutendste. Nach der Analyse und Festlegung der in Zukunft relevanten Werte, geht es darum, wie das Drehbuch aussehen muss, Kulturveränderungen tatsächlich geschehen zu lassen. Denn Muster im Verhalten reproduzieren sich selbst. Verhalten und Einstellungen werden weitergegeben - durch die „Alten“ an die „Neuen“, von Bankgeneration zu Bankge-

neration. Diese Muster müssen nicht nur identifiziert und auf ihren Nutzen hin geprüft werden. Mitunter ist es wichtig und notwendig einige (Verhaltens-)muster bewusst zu durchbrechen, um den Weg für die Etablierung einer angestrebten Vertriebskultur zu ebeneden.

Für den nachhaltigen Erfolg der Volks- und Raiffeisenbanken ist die Verankerung und Steuerung einer aktiven Vertriebskultur überlebensnotwendig. Hier liegt ein „Schatz“ der von vielen Genossenschaftsbanken noch gehoben werden kann.

**Der Autor:**

Ralf Mielke  
Geschäftsführer Goldpark GmbH

**Die ADG unterstützt Sie zu diesem Thema mit der folgenden Veranstaltung:**

**Vertriebskraft entfesseln – den Wettbewerb um den Kunden gewinnen**

**Ihr Ansprechpartner für weitergehende Fragen:**



**Dr. Michael Ruppel**

Dipl.-Psychologe

Ihr Ansprechpartner für:

Training und Coaching, ADG-Individuallösungen

Telefon: (0 26 02) 14-1 44

Telefax: (0 26 02) 14 95-1 44

E-Mail: [michael\\_ruppel@adgonline.de](mailto:michael_ruppel@adgonline.de)

---

***Ihr Erfolg ist unsere Motivation.***