

Güte-Siegel für die Finanzplanung: Strahlkraft nach innen und außen

Von Thomas Brakensiek und Eppo Franke



Das angeschlagene Image der Banken hat die Attraktivität des Berufs Bankkaufmann in Mitleidenschaft gezogen – bei potenziellen Auszubildenden, aber auch bei erfahrenen Mitarbeitern. Um dem zu begegnen hat die Hamburger Volksbank in Zusammenarbeit mit dem Genossenschaftsverband den gesamten Prozess der VR-Finanzplanberatung vom TÜV zertifizieren lassen. Nach dem Motto „Berate gut und sprich darüber“ soll die besondere Qualität der Beratung sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei Kunden und Mitarbeitern positioniert und fest verankert werden. Red.

Die Finanzberatung steht seit Ausbruch der globalen Finanzkrise mehr denn je am Pranger. Berichterstattungen mit polarisierenden Headlines über „falsch beratene Anleger“, wie „Finanzaufsicht BaFin knöpft sich Banken vor“ oder „Vertrauen in die Bankberatung auf dem Nullpunkt“ verunsichern Leser, Öffentlichkeit sowie Mitarbeiter und festigen eine pauschal negative Grundhaltung gegenüber den Privatkundenberatern und ihrer Dienstleistung: der kompetenten und kundenadäquaten Beratung.

Während früher der Beruf des Bankkaufmanns eine angesehene Tätigkeit war, hat dieses Image in den letzten Jahren nachhaltigen Schaden erlitten und rangiert auf

der Beliebtheitskala auf einem der hinteren Plätze. Für die Kreditinstitute bleibt dieser Wandel nicht ohne Folgen:

- Es fällt immer schwerer, freie Ausbildungsplätze mit qualifizierten Bewerbern zu besetzen, da der Beruf in ihren Augen nicht mehr attraktiv ist.
- Junge Mitarbeiter in den Banken stellen sich die Frage, ob sie in dem erlernten Beruf auch dauerhaft ihre Berufung sehen.
- Zunehmend leiden auch erfahrene Mitarbeiter unter dem Imageverlust und bekennen sich in der Öffentlichkeit nicht mehr gern zu ihrer Tätigkeit. Die Folge für die persönliche Leistungsbilanz: fehlende Belastbarkeit und Energie für die individuelle Beratungsdienstleistung und Erfüllung im Erwerbsleben.

Die Mitarbeiter in der Beratung sehen sich außerdem permanent steigenden Anforderungen durch den Gesetzgeber, wie dem Verbraucherschutzministerium, und dem öffentlichen Druck von Verbraucher-

schutzorganisationen und der BaFin ausgesetzt:

- Gut informierte Kunden erwarten eine qualifizierte und individuelle Beratung.
- Das Produktportfolio ist ständig in Bewegung und stellt immer neue Anforderungen an die fachlichen Kenntnisse der Berater.
- Die regulatorischen Anforderungen an Beratung und Vertrieb von Finanzdienstleistungen mit dem Ziel der Erhöhung der Beratungsqualität und des vermeintlichen Anlegerschutzes haben deutlich zugenommen und werden weiterhin steigen.

Verbraucherschutz per Geschäftsmodell

Vor dem Hintergrund einer kritischen Öffentlichkeit und der Verunsicherung von Kunden, Anlegern und eigenen Mitarbeitern stellte sich die Hamburger Volksbank der Herausforderung, diesen Trends am konkurrenzstarken Finanzplatz Hamburg wirksam zu begegnen. Die Voraussetzungen konnten nicht besser sein: Zum Abschluss seines 150-jährigen Jubiläums konnte das Institut an der Elbe für das Jahr 2011 eine Rekordbilanz ziehen. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist das Besondere, Einzig- und Andersartige seines Geschäftsmodells: Denn die Genossenschaftsbank wird getragen durch ihre Mitglieder, die gleichzeitig auch Kunden sind. Die Rechtsform der Genos-

Zu den Autoren

Dr. Thomas Brakensiek ist Mitglied des Vorstands der Hamburger Volksbank eG, Hamburg. **Eppo Franke** ist Bereichsleiter GenoAkademie beim Genossenschaftsverband e.V., Frankfurt am Main.

senschaft bedeutet für die Hamburger Volksbank gemäß § 1 Genossenschaftsgesetz, ihre Mitglieder durch den „gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“ zu fördern, sie ist also mitgliederverpflichtet. Genossenschaftliche Werte wie Nähe, Vertrauen, Regionalität, Stabilität und Solidarität werden durch die Volksbank verkörpert und in der täglichen Beratungsarbeit zusammen mit Kunden und Mitgliedern gelebt. Somit ist der Fokus nicht auf eine Gewinnmaximierung, sondern auf die nachhaltige Förderung der Mitglieder und Kunden ausgerichtet. Das ist aktiver Verbraucherschutz per Geschäftsmodell.

Mit diesem Alleinstellungsmerkmal haben sich bundesweit Volksbanken und Raiffeisenbanken zum Ziel gesetzt, die Nr. 1 in der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit zu werden und dabei die Ziele und Wünsche des Menschen weiterhin in den Mittelpunkt der Beziehung zu stellen. Diese Konzentration kann nur dann erreicht werden, wenn sie von Mitarbeitern und Führungskräften einer Bank nach außen wie nach innen gelebt wird und – vor allem – in der Beratung vor Ort durch das Mitglied und dem Kunden erfahrbar wird.

Die Hamburger Volksbank hatte hierfür bereits seit vielen Jahren die Weichen gestellt. Seitdem erkennen zahlreiche Auszeichnungen die gute Kundenbetreuung der Hamburger Volksbank an. Dazu gehören der „Deutsche Servicepreis 2012“ des Deutschen Instituts für Service-Qualität (DISQ) und der Testsieg als „Hamburgs beste Bank“ im Focus Money-Bankentest „City Contest 2012“. Der hohe Zuspruch begründet sich in dem Leistungsversprechen, das das genossenschaftliche Institut fest in seiner Beratungsphilosophie verankert hat: Die Kunden vertrauen der Hamburger Volksbank, denn sie können die Bank mit ihrem Motto „Man kennt sich.“ beim Wort nehmen. Die Erfolgskennzahlen und ein wachsender Marktanteil stehen deshalb vor allem für eins: die zunehmende Nachfrage nach einer persönlichen und damit qualitativ hochwertigen Beratung. Wie schafft man es jedoch, in der Öffentlichkeit diese besondere Qualität der Beratung zu positionieren beziehungsweise zu verankern?

Der Genossenschaftsverband arbeitet seit mehr als fünf Jahren mit dem TÜV Saar-

land zusammen und hat dabei mehrere Kundenbetreuungskonzepte (Vorsorgeberatung, Baufinanzierung und strategische Firmenkundenberatung) mit Volksbanken und Raiffeisenbanken gemeinsam entwickelt und in den Banken umgesetzt.

TÜV-Siegel als Garant für verlässliche Qualität

Der Begriff „TÜV“ ist in Deutschland eine sehr bekannte und etablierte Marke. Die Menschen assoziieren mit dem TÜV-Siegel die Eigenschaften Sicherheit, geprüfte Qualität und Vertrauen. Die beiden Verfasser kamen zu der Entscheidung, für die ganzheitliche Beratung von Privatkunden ein Kundenbetreuungskonzept weiterzuentwickeln, das die hohen Qualitätsanforderungen des TÜV Saarland erfüllt und in der Auszeichnung der Hamburger Volksbank mit dem TÜV-Siegel für Beratungsqualität mündet.

Die Strahlkraft der Marke „TÜV“ bedeutet in der Außenwahrnehmung, dass Mitglieder, Kunden und Nichtkunden auf einen Blick erkennen, dass der TÜV die Beratungsdienstleistung und alle damit verbundenen bankinternen Prozesse auf ihre Qualität unabhängig geprüft und objektiv mit der Auszeichnung belohnt hat. Sie wissen damit, dass sie bei der Hamburger Volksbank gut beraten sind.

Die Auswirkungen nach innen sind:

- Alle Berater in der ganzheitlichen Beratung nach dem Finanz-Plan beraten ihre Kunden nach einem qualitätsgesicherten bankeinheitlichen Beratungsprozess.
- Im Rahmen der individuellen Personalentwicklung wurden die Berater gemeinsam mit der Geno-Akademie¹⁾ für ihre Beratungsaufgaben qualifiziert.
- Die Führungskräfte der Berater führen ihre Mitarbeiter auf der Basis des Betreuungskonzeptes einheitlich und setzen ihre Rolle als Coach um.

Abbildung 1: Regelkreislauf VR-Finanzplan

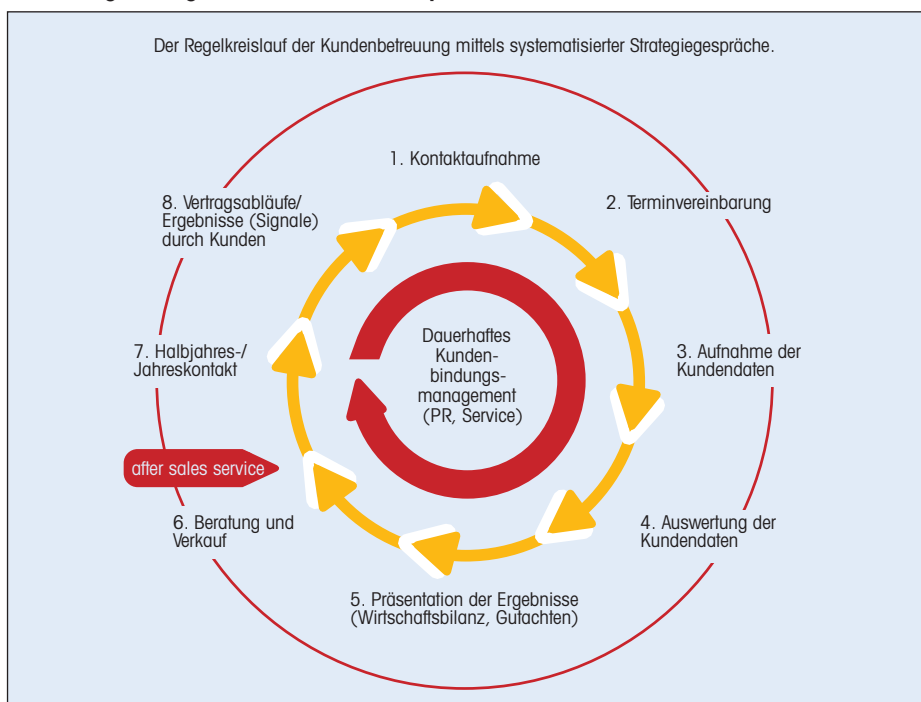
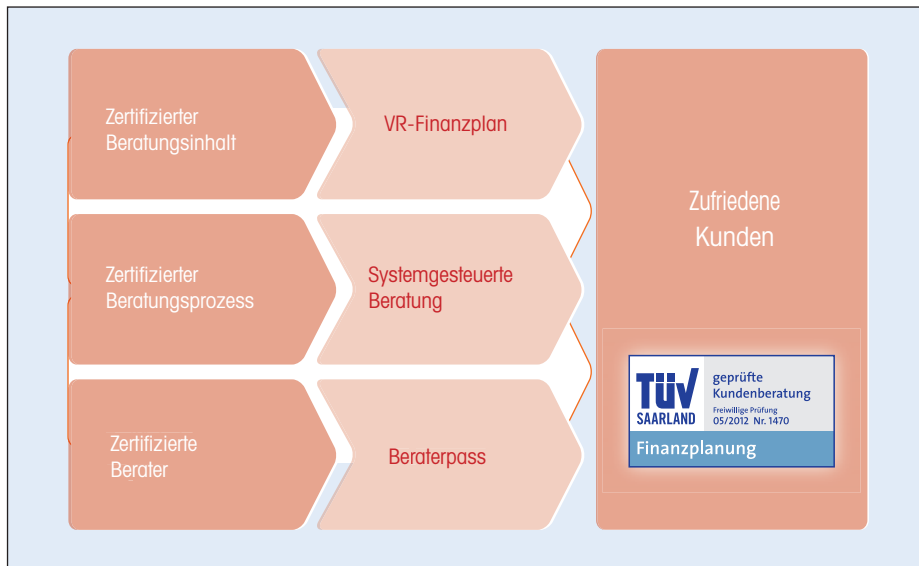


Abbildung 2: TÜV-geprüfte Kundenberatung



Im Frühjahr 2011 wurde in einem Brainstorming mit dem Markt- und Vertriebsmanagement eine Detailplanung entwickelt, mit der schließlich das Zertifizierungsverfahren mit dem TÜV Saarland für das Haus der Hamburger Volksbank umgesetzt werden konnte. Die Zielsetzung: Mit der TÜV-Prüfung sollten die gesamten Beratungsprozesse durchleuchtet werden, um damit die hohe Beratungsqualität nachhaltig zu sichern. Vor allem Bestandskunden, das sind über 90 Prozent aller Kunden, aber auch die zunehmend wachsende Anzahl der Neukunden, sollten hiervon täglich profitieren.

Mit ihrem ganzheitlichen Beratungskonzept, dem VR-Finanzplan, stellt die Hamburger Volksbank ihre Kunden mit ihren eigenen Wünschen und Zielen in den Mittelpunkt. Weil das Kreditinstitut nicht auf den schnellen Produktverkauf fixiert ist, sondern sich als Genossenschaftsbank zur nachhaltigen Förderung ihrer Mitglieder und Kunden verpflichtet hat, stehen folglich langfristige Kundenbeziehungen im Vordergrund, die nach einem ganzheitlichen Ansatz ausgebaut werden. Gemeinsam mit dem Kunden werden auf Basis der jeweiligen persönlichen Lebenssituation individuelle Finanzkonzepte entwickelt. Der Kunde wirkt hierbei aktiv an der Lösung mit, sodass gleichzeitig ein hohes

Maß an Transparenz und Individualität geschaffen wird.

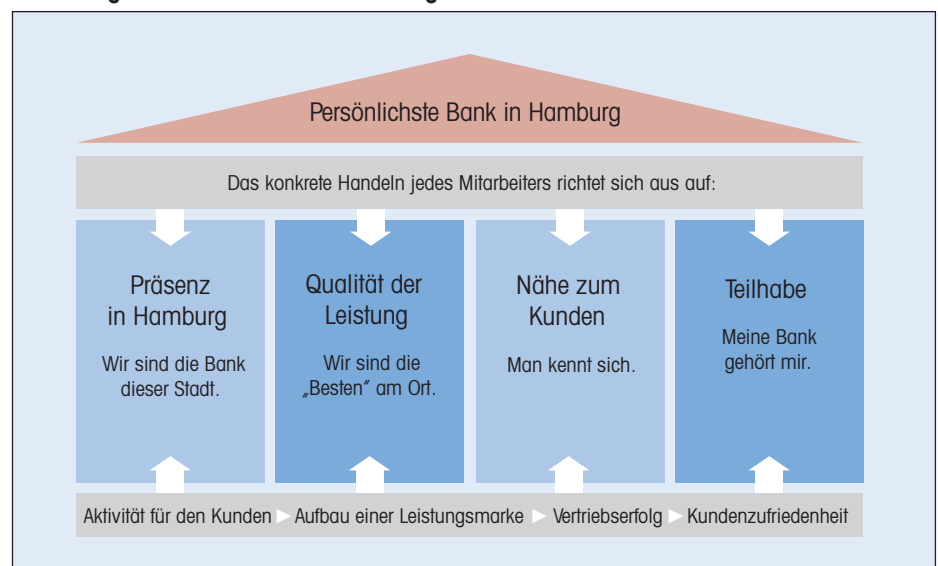
Systematische und prozessorientierte Beratung

Der Beratungserfolg und das positive Feedback der Kunden gaben den Ausschlag für die Fokussierung der freiwilligen TÜV-Prüfung: den VR-Finanzplan als Gesamtprozess zertifizieren zu lassen. Immer wieder wurde zurückgespiegelt, dass sich die Hamburger Volksbank durch

ihren ganzheitlichen Blickwinkel von anderen Kreditinstituten unterscheidet. Der Wunsch der Bereichsleitung Privatkunden war es deshalb, die VR-Finanzplan-Beratung als Ganzes auf den Prüfstand zu stellen und nicht nur Teilgebiete daraus abzubilden. Die Idee fand nicht nur innerhalb des Hauses großen Zuspruch, sondern traf auch beim TÜV Saarland sofort auf Zustimmung. Prompte Unterstützung kam ebenfalls vom Genossenschaftsverband e.V., der bereits mehrere Prozesszertifizierungen begleitet hat.

Eine TÜV-Prüfung für einen gesamten Beratungsprozess stellte sich hingegen als einmalig heraus und wurde von der Akademie des Genossenschaftsverbands von der ersten Stunde an konstruktiv unterstützt. Zur Vorbereitung des Zertifizierungsverfahrens etablierte die Hamburger Volksbank eine Arbeitsgruppe, bestehend aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Marktmanagements, der Personalabteilung und des Vertriebsstrainings, um den Prüfungsprozess optimal begleiten und gemeinsam mit der Bereichsleitung Privatkunden zum Erfolg führen zu können. Nach einem gemeinsam vom Genossenschaftsverband e.V. und TÜV Saarland entwickelten Anforderungskatalog wurde zunächst das Beratungskonzept „VR-FinanzPlan Privatkunden“ geprüft. Die Ham-

Abbildung 3: Das Leitbild der Hamburger Volksbank



burger Volksbank erstellte hierfür ein Kundenberatungskonzept, das sogenannte „TÜV-Vertriebshandbuch für die ganzheitliche Beratung“, das den Beratungsprozess für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich regelt.

Zurückgreifen konnte das Markt- und Vertriebsmanagement auf das bislang gültige „Handbuch für den Vertrieb“, das mit seinen klar definierten Leistungsversprechen und Beratungsrichtlinien eine nachhaltig positive Wirkung auf die Zufriedenheit der Kunden erzielte. Durch Ergänzungen und optimierte Qualitätsparameter konnte der bereits hohe Beratungsanspruch nochmals verbessert werden. Dabei wurden auch alle begleitenden Prozesse und Folgeprozesse wie die der Marktfolge, Kompetenzen, Qualifizierungen sowie Werbe- und Kommunikationsmittel systematisiert und prozessorientiert eingebunden.

Das Fazit: Entscheidend ist, wie ganzheitliche Beratung gelebt wird. Hierfür wurde die Beratungskultur bereits seit vielen Jahren geprägt. Mit der Umsetzung des nochmals optimierten Beratungsprozesses werden die Wünsche und Ziele des Kunden

noch deutlicher in den Mittelpunkt des Gespräches gerückt.

Volksbanking erlebbar machen

Durch die konsequente Anwendung des VR-Finanzplans lässt sich eine hohe Qualität der Beratung sicherstellen. Hierfür wurde eine systematische Abfolge festgelegt, die für Kunde und Berater gleichermaßen die Basis für Orientierung und Vertrauen schafft: Die jeweilige finanzielle Situation wird strukturiert, analysiert und auf dem weiterentwickelten VR-Finanzplan-Beratungsbogen dokumentiert, die Entwicklung der finanziellen Rahmenbedingungen in die Zukunft projiziert und schließlich Handlungsalternativen simuliert.

Um Veränderungen der persönlichen Ziele, Wünsche und Bedürfnisse, des persönlichen Umfelds sowie der gesetzlichen Rahmenbedingungen in das mit dem Kunden abgestimmte Finanzkonzept einfließen lassen zu können, vereinbaren die Mitarbeiter der Hamburger Volksbank regelmäßige VR-Finanzplan-Gespräche. Für den Kunden wird so das Alleinstellungsmerkmal

genossenschaftlichen Bankings spürbar: In der Umsetzung spiegelt sich der Auftrag einer Genossenschaftsbank wider, nämlich das Interesse der Mitglieder und Kunden erkennbar vor das Eigeninteresse zu stellen. Für diese Professionalität in der Umsetzung hat die Hamburger Volksbank als erste unter allen VR-Banken in Norddeutschland eine TÜV-Zertifizierung erhalten.

VR-Finanzplan im Praxistest

Im April 2012 startete die umfassende Anwendungsüberprüfung mit den Auditoren des TÜV Saarland. Mit einem repräsentativen Prüfverfahren vor Ort in den Filialen wurde die Beratungsqualität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im direkten Kundengespräch getestet. Die TÜV-Berater hospitierten bei 20 Erst-, Folge- oder Jahresgesprächen nach folgenden Fragestellungen:

- Ist das Beratungskonzept im Unternehmen umgesetzt und vom Management kontrolliert?
- Entsprechen alle dem Kunden übergebenen Dokumente und Werbemittel inhaltlich der Dienstleistung „Beratung von Privatkunden nach dem Finanzplan“? Sind die übergebenen Informationen verständlich und vollständig?
- Werden die vereinbarten Qualität sichernden Maßnahmen durchgeführt?
- Erfüllen die mit der Umsetzung des Beratungskonzeptes betrauten Berater die im Konzept geforderten Anforderungen?

Das hervorragende Prüfungsergebnis des ersten Audits: Seit dem 27. April 2012 weisen sich die ersten 36 Berater Volksbank als „zertifizierte VR-Finanzplaner“ aus. Dass parallel zur individualisierten Gesprächsführung nach dem VR-Finanzplan auch regulatorische Anforderungen systemseitig und kundenorientiert erfüllt werden können, überzeugte den TÜV Saarland besonders.

Abbildung 4: Der ganzheitliche Beratungsprozess

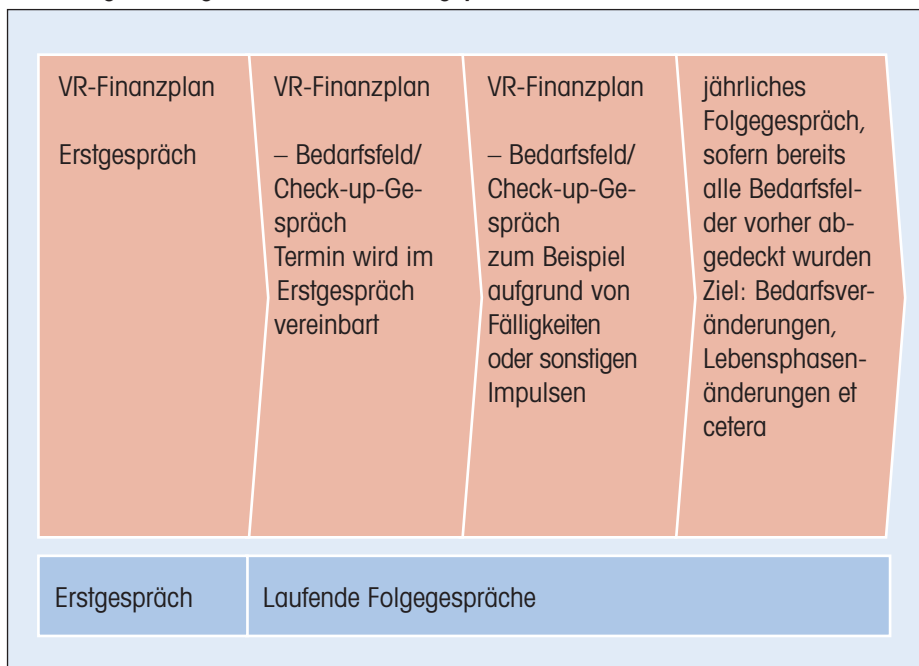
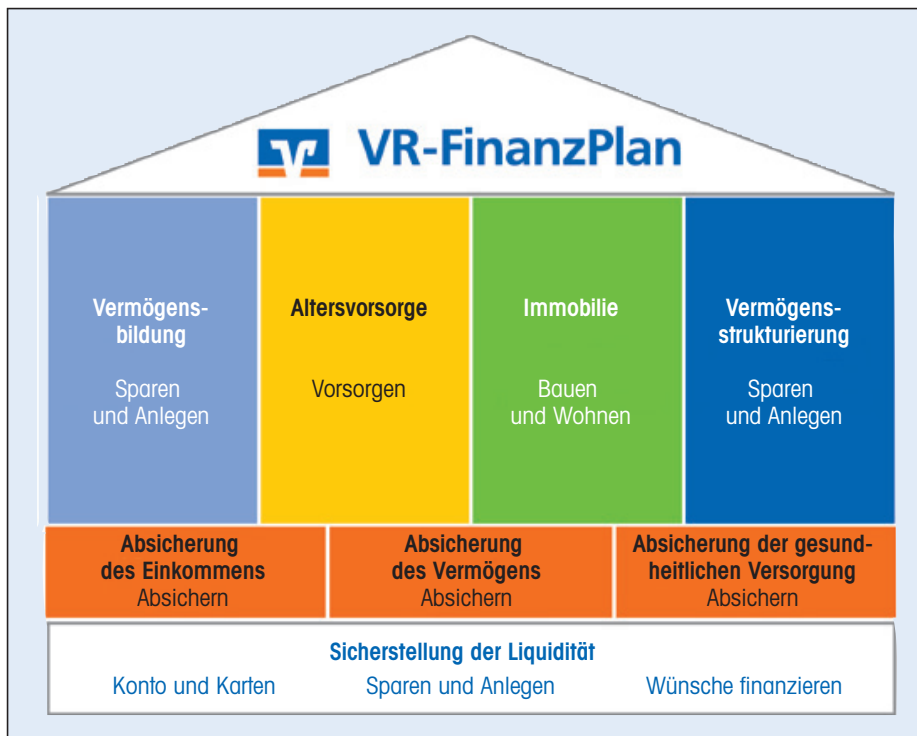


Abbildung 5: Inhaltliche Aspekte des Beratungsansatzes



So setzte die Hamburger Volksbank ihr Beratungsmotto „Man kennt sich.“ mit konsequenter Prozesstreue und wirkungsvoll sowohl in den Werbe- und Dokumentationsmitteln als auch in der Beratung um. Selbst ein Formular zur Datennutzungszustimmung bekommt den persönlichen Anstrich der Bank – der Titel: „Man kennt sich.“-Vereinbarung.

Geschärftes Bewusstsein für bedarfsgerechte Beratung

Das „TÜV Saarland Prüfsiegel für geprüfte Kundenberatung, gültig für Finanzplanung“ zeigte sofort und nachprüfbar eine positive Wirkung – sowohl als objektives Qualitätsmerkmal in der Außenkommunikation auch als nach innen:

Die uneingeschränkt anerkannte Qualität des TÜV-Siegels hat sich für die Hamburger Volksbank nicht nur bestätigt, sondern auch schnell herumgesprochen. Durch die gezieltere Ansprache der Bestands- und Neukunden verzeich-

net das Institut einen effektiven Nutzen für die bedarfsgerechte Beratung.

■ Noch bemerkenswerter ist die Sogwirkung nach innen: Alle noch nicht geprüften Berater brennen auf ihre Zertifizierung. Im Rahmen der regelmäßigen Mitarbeiterschulungen qualifizieren sich die nächsten Mitarbeiter ab August 2012 für den VR-Beraterpass „FinanzPlanung“ und dürfen dann den Titel „Zertifizierter VR-FinanzPlaner“ tragen.

Partner für die Personalentwicklung ist die Geno-Akademie, mit der die Hamburger Volksbank intensiv zusammenarbeitet. Bereits seit vielen Jahren setzt das Institut das VR-Beraterpass-System als Gütesiegel für die ganzheitliche Beratung ein. Im Rahmen ihrer Qualifizierung haben die Mitarbeiter damit gleichzeitig auch das notwendige Fachwissen und die praktischen Fähigkeiten erworben, um ihre Kunden anleger- und objektgerecht beraten zu können. Sie besitzen somit im Sinne des WpHG die erforderliche Sachkenntnis, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit, um die Beratungsdienstleistung im Interesse des

Kunden zu bringen und gesetzliche Anforderungen zu erfüllen.

Höhere Qualität, mehr Transparenz, mehr Sicherheit: von dem TÜV-optimierten Beratungsprozess profitieren Mitglieder, Kunden und Berater gleichermaßen. Durch eine verbesserte Datenqualität, wie zum Beispiel die Erhebung und Wiederverwertbarkeit der Daten, lernen sich Kunde und Berater noch besser kennen. Ganz im Sinne des Leistungsversprechens „Man kennt sich.“ festigt sich die Beziehung zwischen den Gesprächsteilnehmern. Und auch innerhalb des Hauses ist der Leistungsaustausch intensiver geworden. Denn mit der Vorbereitung und Durchführung des ersten Audits waren insgesamt mehr als 100 Mitarbeiter beteiligt.

Die TÜV-Zertifizierung ist nachhaltig: Zukünftig werden pro Jahr zehn weitere Filialen im Folgeaudit geprüft. Die TÜV-Prüfer bestimmen dann die Filialen und die zu überprüfenden Berater, um über eine Verlängerung der Zertifizierung zu entscheiden. Bis April 2013 sind alle Berater im Rahmen ihrer regelmäßigen Fortbildungen zum zertifizierten VR-Finanzplaner qualifiziert.

Genossenschaftsverband und Hamburger Volksbank sind sich einig: Das gemeinsame Projekt der TÜV-Zertifizierung ist erfolgreich zum Wohle von Kunden, Mitgliedern und Mitarbeitern umgesetzt worden. Der Leistungs- und Qualitätsanspruch ist durch die nachhaltige Begleitung durch den TÜV nochmals gestiegen. Die Hamburger Volksbank hat sich zum Ziel gesetzt, Dauerqualitätsanbieter in Hamburg zu sein. Ein Wettbewerbsvorteil, den es sowohl in der Beratung als auch in der Kommunikation dauerhaft umzusetzen gilt. Aus dem Erfahrungsschatz der Genossenschaftsakademie können zukünftig weitere Volksbanken und Raiffeisenbanken schöpfen – getreu dem Motto: Berate gut und sprich darüber.

Anmerkung:

¹⁾ Die Geno-Akademie ist einer der größten Bildungsanbieter in Deutschland und unterstützt die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die Mitglieder des Genossenschaftsverbandes sind, mit praxisgerechten Bildungsdienstleistungen und individuellen Personalentwicklungskonzepten.