



Der Gewinn des victor 2007 in der Kategorie „Mitarbeiter“

...ist schon für sich alleine genommen ein äußerst freudiges Ereignis für eine Raiffeisenbank. Eine besondere Brisanz erhält dieser Victor-Sieg aber dadurch, dass die Raiffeisenbank Gramastetten im Jahr 2005 ihren Umsatz im Privatkundengeschäft fast punktgenau verdoppeln konnte. Man könnte annehmen, dass eine derartige Umsatzsteigerung nur über Druck und Ausbeutung der Mitarbeiter realisiert werden kann. Die Raiffeisenbank Gramastetten bewies das Gegenteil. Sie kombinierte enorme Zuwächse in der Verkaufslleistung mit einer deutlich über der Norm liegenden Mitarbeiterzufriedenheit.

Dazu führte bestbanking ein ausführliches Interview mit Direktor Willi Danninger, Geschäftsleiter der Raiffeisenbank Gramastetten und Dr. Andreas Kronabitleitner, Begleiter und Berater in diesem Entwicklungsprozess.

„Klarheit schafft Sicherheit, Sicherheit führt zu Vertrauen und Vertrauen bedeutet Motivation“

Enorme Umsatzzuwächse und eine außergewöhnlich hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Ist das nicht ein Widerspruch?

Danninger: Nicht für uns in der Raiffeisenbank Gramastetten. Uns war immer bewusst, dass die notwendigen Veränderungen und Entwicklungen nur gemeinsam im Team funktionieren. Absolute Kundenorientierung und das Gefühl, für unsere Kunden mit erstklassiger Qualität da zu sein hatte für uns schon immer höchste Priorität. Eine konsequente Vertriebssteuerung, die sich am Bedarf unserer Kunden orientiert und die Einbindung aller Mitarbeiter in den Prozess erforderte ein neues Geschäftsmodell.

Kronabitleitner: Ob das ein Widerspruch ist, kommt auf die Perspektive an. Sollen nur kurzfristig Ergebnisse optimiert werden oder geht es darum, die Geschäftsbasis auch nachhaltig abzusichern und auszubauen? Eine kurzfristig ausgerichtete Optimierung kann durchaus auch ohne Einbindung der Mitarbeiter funktionieren. Für Nachhaltigkeit gibt es nur eine mögliche Vorgangsweise: Ziel, Weg, Mittel und Umsetzung werden gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitet und vereinbart.

Schon vor zwei Jahren durfte „bestbanking“ über massive Umsatzzuwächse bei der Raiffeisenbank Gramastetten berichten. Besonders fiel uns damals die hohe Identifikation der Kunden mit Ihrer Bank auf, und das trotz der deutlich über dem Durchschnitt liegenden Verkaufsergebnisse. Hat sich daran in der Zwischenzeit etwas geändert?

Danninger: Die ethischen Werte Ehrlichkeit, Einfachheit und Partnerschaftlichkeit sind unverändert gültig und sind die Basis unserer Arbeit. Durch die neue Ausrichtung unserer Vertriebsarbeit spüren uns unsere Privat- und Gewerbekunden im täglichen Leben noch mehr und wollen auf die daraus resultierende Lösungskompetenz der Raiffeisenbank Gramastetten nicht mehr verzichten. Wir geben unseren Mitarbeitern jede nur denkbare Unterstützung, um der beste Finanz- und Immobilienpartner für ihre Kunden sein zu können.

Kronabitleitner: Wenn die damaligen Verkaufserfolge nur ein kurzfristiges Strohfeuer gewesen wären, dann hätten wir unseren Job schlecht gemacht. Die Entwicklung der Raiffeisenbank Gramastetten war von Beginn an auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Auffällig ist die Tatsache, dass es zu keiner Ergebnisdelle kam, sondern die positiven Effekte sofort sichtbar waren.

Wie ist so etwas möglich?

Kronabitleitner: Das hat viel mit Konsequenz und Umsetzungsqualität des Managements zu tun. Ein bedingungsloses Bekenntnis des Managements zum eingeschlagenen Kurs ist die Voraussetzung. Es muss jeden Zweifel an der Entwicklungsnot-



wendigkeit ausschließen. Jedem Einzelnen muss klar sein, dass neue Herausforderungen neue Verhaltensweisen verlangen und was das für ihn ganz persönlich bedeutet. Aber auch, welche Chancen für Mitarbeiter und Kunden damit verbunden sind.

Danninger: Eine zentrale Erkenntnis für uns war, dass wir als Geschäftsleiter gemeinsam mit den Mitarbeitern und Führungskräften für den Erfolg verantwortlich sind. Für die Konzeptentwicklung nutzten wir einen kompetenten Sparringpartner. In der Umsetzung waren wir aber selbst massiv gefordert. Als Manager ist es unsere ganz persönliche Aufgabe, für die Begeisterung im Team zu sorgen.

„Nur Konsequenz in der Umsetzung führt zum gewünschten Ergebnis“

Was war Ihnen in der Kommunikation mit den Mitarbeitern besonders wichtig?

Danninger: Neben der Chance, unsere Kunden noch erfolgreicher zu machen wollten wir den Mitarbeitern vor allem Sicherheit bieten, und zwar durch eindeutige Signale. Ziel war es, dass die Rahmenbedingungen für jeden Mitarbeiter schlüssig sind und daraus ein klares Verhalten abgeleitet werden kann. Das war für uns in etwa so, als würde in Großbritannien auf Rechtsverkehr umgestellt. Das funktioniert nicht schrittweise, so nach dem Motto, jetzt beginnen wir mal mit den Kennzeichen A bis K und dann sehen wir weiter. Das bedeutet nicht, dass alle Bausteine zu einem bestimmten Zeitpunkt fertig sein müssen.



Insbesondere bei den IT-Systemen wäre das gar nicht möglich gewesen. Wir haben den Mitarbeitern aber klar gesagt, wie ihre Rahmenbedingungen in der Endausbaustufe aussehen werden und wie der Zeitplan dorthin lautet.

Kronabtleitner: Jeder Mensch stellt sich bei Veränderungen die gleiche Frage: „Was bedeutet das für mich?“ Mitarbeiter wollen konkret wissen, wie sich eine Neuausrichtung auf ihren Arbeitsalltag auswirkt. Dabei gilt folgender Grundsatz: Klarheit schafft Sicherheit, Sicherheit führt zu Vertrauen und Vertrauen bedeutet Motivation.

Wenn Mitarbeiter feststellen, dass das Management zwar neue Visionen verkündet, die Rahmenbedingungen aber die gleichen geblieben sind, dann werden sie ihre gewohnte Arbeitsweise beibehalten. Die Milchmädchenrechnung, dass 60 Prozent Umsetzung halt nur 60 Prozent Erfolg bedeuten, geht leider nicht auf. 60 Prozent Umsetzung können im schlimmsten Fall null Ergebnis bedeuten. Es ist leider so. Nur Konsequenz in der Umsetzung führt zum gewünschten Ergebnis.

„Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz und Ressourcen gehören in eine Hand“

Gibt es ein Rezept für nachhaltige Vertriebsfolge?

Kronabtleitner: Der Weg ist viel unspektakulärer, als man glauben möchte. Es geht lediglich um eine konsequente und strukturierte Vorgangsweise und darum, die Details nicht zu vernachlässigen. Vier Meilensteine liegen auf dem Weg zu nachhaltigem Vertriebsfolge. Eine eindeutige Geschäftsfeldstrategie, ein schlüssiges Geschäftsmodell, Instrumente, die sich ausschließlich an die-

„Unser Ziel sind erfolgreiche Kunden und Mitarbeiter“

sem Geschäftsmodell orientieren und sorgfältig geplante Umsetzungsschritte. Diese Meilensteine müssen ein für jeden Mitarbeiter nachvollziehbares, harmonisches Gesamtbild ergeben.

Danninger: Das klingt einfach und ist es auch, wenn alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen. Klar ist, dass die Umstellung auf eine eindeutige Geschäftsfeldstrategie keine Kompromisse zulässt. Zufriedene und loyale Kunden, viele Neukunden und hohe Marktanteile bei adäquaten Deckungsbeiträgen sind heute für uns kein Brief ans Christkind mehr. Durch die Intensivierung unserer bestehenden Kundenbeziehungen kommen die gewünschten Ergebnisse von selbst. Unser Ziel sind erfolgreiche Kunden und Mitarbeiter. Diesem Ziel sind wir ein großes Stück näher gekommen.

Damit war es aber noch nicht getan, oder?

Danninger:Nein, aber mit der Entscheidung, unsere bestehenden Kundenbeziehungen zu intensivieren war der Grundstein für weitere Schritte gelegt und wir konnten gemeinsam mit unseren Führungskräften an die Entwicklung des Geschäftsmodells gehen.

Kronabtleitner: Wenn die Basis mit einem klaren Primärziel für jedes strategische Geschäftsfeld gelegt ist, resultiert das Geschäftsmodell aus der schon erwähnten strukturierten Vorgangsweise. Vorerst ging es darum, festzulegen, was wir künftig nicht mehr tun. Nämlich ausschließlich über Produktkampagnen den Vertrieb zu steuern. Das zukunftsorientierte Geschäftsmodell für das Privatkundengeschäft ist eine intelligente Kombination aus bedarfsorientierter Beratung und Produktverkauf. Dafür mussten wir im Wesentlichen zwei Fragen beantworten: Für

welche Kunden verwenden wir unsere Betreuungskapazität und worüber sprechen wir mit diesen Kunden? Dabei war uns wichtig, das Wissen der Kundenberater vor Ort maximal zu nutzen und bei allen Standards ihre Individualität zu bewahren.

Welche der beiden verbleibenden Meilensteine wurden noch individuell für die Raiffeisenbank Gramastetten angepasst?

Danninger: Bei den Instrumenten handelt es sich ja hauptsächlich um IT-Tools wie CRM und eine effiziente Beratungssoftware. Da ist man als einzelne Raiffeisenbank ja darauf angewiesen, dass die gute Entwicklungsarbeit erstklassig umgesetzt wird. In Oberösterreich sind diese Tools unter dem Namen ELVIS gebündelt und unterstützen unser Geschäftsmodell bestens. Dies auch deshalb, weil wir unsere Vorstellungen hier weitgehend verwirklichen konnten. Andreas Kronabtleitner hat als Entwickler von ELVIS die Raiffeisenbank Gramastetten als eine von zehn Pilotbanken massiv in die Entstehung eingebunden. Das war, glaube ich, ein intelligenter Schachzug. So sicherte er sich nicht nur unsere Praxiserfahrung sondern vor allem auch das notwendige Lobbying bei unseren Kollegen.

Kronabtleitner: IT-Tools, die ohne die Einbindung von Praktikern entwickelt werden, haben schon alleine aus Akzeptanzgründen einen schweren Start. Warum sollte man auf diesen Vorteil verzichten?

Zum letzten und entscheidenden Meilenstein: Die richtige Strukturierung und Planung der Umsetzungsschritte ist eine zentrale Voraussetzung für den Erfolg. Entscheidend ist, gemeinsam mit den Mitarbeitern vor Ort zu Vereinbarungen zu kommen. Auch wenn das mühsam ist, vom grünen Tisch weg funktioniert gar nichts. Wenn man nur zentral Umsetzungsschritte vorgibt provoziert man Widerstände.

Was ist aus Ihrer Sicht der entscheidende Erfolgsfaktor bei Veränderungsprozessen?

Kronabtleitner: Die klar definierte Verantwortung für Ergebnisse. Ein externer Begleiter kann Veränderungsprozesse anstossen und moderieren. Das Feuer bleibt aber nur dann am Lodern, wenn sich intern jemand für den Erfolg verantwortlich fühlt.

Begeisterung muss immer wieder neu entfacht werden, sonst verwaltet man sehr schnell nur mehr die Asche eines Strohfuehers. Bei der Definition dieser Verantwortung gilt ein einfacher Grundsatz: Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz und Ressourcen gehören in eine Hand. Die Missachtung dieses einfachen Grundsatzes ist in der Regel die Erklärung dafür, warum Unternehmen suboptimale Ergebnisse erzielen. Gerade beim sensiblen Vertriebsthema gilt: „Viele Köche verderben den Brei“. Die Geschäftsleitung der Raiffeisenbank Gramastetten war sich bewusst, dass sie Verantwortung anstelle von Zuständigkeit benötigt. Es wurde akzeptiert, dass klar definierte Verantwortung zwangsläufig bedeutet, dass Schrebergärten nicht länger geschützt werden können.

Was kennzeichnet den künftigen Weg der Raiffeisenbank Gramastetten?

Danninger: Wir werden den erfolgreich eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen. Die großen Erfolge geben uns dabei Recht und sind für uns Bestätigung. Der Pegasusgewinn in Gold als beste oberösterreichische Raiffeisenbank sowie der Sieg beim VICTOR in der Kategorie Mitarbeiter wurde uns stellvertretend für unsere Kunden und Mitarbeiter überreicht. Wir werden unsere Kernkompetenzen im Bank- und Immobilienbereich weiter ausbauen und mit ELVIS vor allem im Privat- und Firmenkundengeschäft weiterhin sehr erfolgreich bleiben. Wir sind überzeugt, für unsere Kunden eine völlig neue Bank mit menschlicher Ausrichtung umgesetzt zu haben.

„Eine intelligente Kombination aus bedarfsorientierter Beratung und Produktverkauf“