

### Die Freiheit von Vertriebsvorgaben weckt die Lust auf Leistung

Im Interview erläutert der Vorstandsvorsitzende der Raiffeisenbank Ichenhausen, Michael Hösle, welche Impulse das Thema „Führen ohne Druck“ auf die Agenda der Unternehmensführung brachten – und auf welchem Weg und mit welchen Konsequenzen der Vorstand einen Strategiewechsel umsetzte.

**Die Raiffeisenbank Ichenhausen ist bundesweit in den Medien bekannt geworden als die Bank, die ihre Mitarbeiter ausschließlich über Festgehalt bezahlt und gleichzeitig den Mitarbeitern keine Zielvorgaben im Produktverkauf macht. Wie kam es dazu?**

**Hösle:** Im Zusammenhang mit einem Vorstandswechsel in der Bank im Jahr 2002 kam es zu einer Bestandsaufnahme und anschließender Neuorientierung unserer gesamten Geschäftsstrategie. Dabei setzten sich mein Vorstandskollege Ernst Kronawitter, der Autor dieses Buches, und ich es uns zum Ziel, eine in hohem Maße bedarfsgerechte Kundenberatung zu gewährleisten.

**Wo haben Sie begonnen, dieses Ziel in die Tat umzusetzen?**

**Hösle:** Eine der umfangreichen Maßnahmen, die aus dieser Zielsetzung entsprang, war die Abschaffung von Provisionen für die Mitarbeiter. Bis einschließlich des Jahres 2001 vergüteten wir unseren Mitarbeitern Provisionsanteile für den Verkauf von Versicherungen, Bausparverträgen, Fonds und einigen anderen Produkten. Als Ersatz für diesen Einkommensverlust wurde den Mitarbeitern ab dem Jahr 2002 eine Zulage als Festgehalt bezahlt. Gleichzeitig verzichtete die Bank ab diesem Zeitpunkt auf Einzel- und Produktziele.

**Welcher Erkenntnis ist dieser Paradigmenwechsel zu verdanken?**

**Hösle:** Wir waren uns sicher, dass eine wirklich bedarfsgerechte Beratung der Kunden nur dann möglich ist, wenn keine falschen Anreize durch Provisionen und Zielvorgaben

gesetzt werden. Anfangs als Versuch gestartet, werden wir auch künftig bei diesem Vertriebs- und Vergütungssystem in der Bank bleiben.

**Wie haben die Mitarbeiter reagiert?**

**Hösle:** Ich glaube, die Reaktion der Mitarbeiter hat uns alle erstaunt und gleichzeitig vor allem gefreut. Denn diejenigen Mitarbeiter, die vor der Einführung des neuen Vergütungssystems vergleichsweise hohe Provisionseinnahmen generiert hatten, erzielten danach sogar noch mehr Umsatz als vorher. Man könnte das vordergründig darauf zurückführen, dass diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich von anderen nicht nachsagen lassen wollten, sie würden mit der Abschaffung von Provisionen weniger Abschlüsse machen. Darin sehe ich aber absolut nicht den entscheidenden Faktor.

**Worin sehen Sie dann den Grund für die Verbesserung?**

**Hösle:** Was letztlich aus meiner Sicht zum höheren Produktionserfolg führte, war die wieder gewonnene „Freiheit“ der Mitarbeiter mit dem Ziel und dem Anspruch einer bedarfsgerechten Beratung der Kunden. Ab diesem Zeitpunkt gab es in unserer Bank für die Mitarbeiter die „Fessel“ von fest definierten und eingeforderten Einzelzielen nicht mehr.

**Wie lässt sich das mit der unternehmerischen Aufgabe in Einklang bringen, Produktionsziele, Umsätze und Erträge zu planen?**

**Hösle:** Natürlich müssen auch wir unser Geschäft im Hinblick auf die Gesamtbank- und Vertriebssteuerung planen. Unsere Mitarbeiter sind jedoch nicht durch Zielerreichungsvorgaben gezwungen, pro Monat eine bestimmte Anzahl Bausparverträge, Versicherungen, Zertifikate und ähnliches an die Kunden zu bringen, wie es bei manch anderen Instituten immer noch üblich ist.

**Und Sie erreichen in den verschiedenen Produktparten dennoch Zahlen, mit denen Sie als Vorstand zufrieden sein können?**

**Hösle:** Letztlich müssen wir natürlich auch unsere gesetzten Ertragsziele erreichen. Aber wir sind zufrieden, wenn das als Gesamteinheit gelingt. Deshalb sind wir nicht auf individuelle Vorgaben für einzelne Mitarbeiter angewiesen. Dass das durchaus gelingen kann, zeigt auch eine deutlich überdurchschnittliche Cross-Selling-Quote.

**Das hört sich alles sehr einfach an: „Keine Provisionen und Einzelziele mehr und dann läuft alles toll“. Ist es tatsächlich so leicht?**

**Hösle:** Mit Sicherheit nicht! Um einen so einschneidenden Schritt erfolgreich umzusetzen, braucht man natürlich die richtigen Mitarbeiter. Die müssen durch ein ganzes Bündel von Führungsinstrumenten entsprechend motiviert sein. Dazu gehört zum Beispiel, neben anderen Dingen, auch eine ausgiebige Portion Vertrauen und die Übertragung von Kompetenzen seitens der Geschäftsleitung. Um frei agieren zu können, müssen die Mitarbeiter selbstverständlich darüber informiert sein, welche Margen wir als Bank benötigen. Insgesamt hat unser System ganz offensichtlich und nachweisbar dazu geführt, dass unsere Berater sehr viel stärker unternehmerisch denken.

**Wenn es keine variablen Gehaltsbestandteile mehr gibt, müssen dann die Gehälter Ihrer Angestellten deutlich höher liegen als bei anderen Banken?**

**Hösle:** Im Durchschnitt liegen die Festgehälter unserer Mitarbeiter ein gutes Stück höher als in anderen Volks- und Raiffeisenbanken. Es mag durchaus Fälle geben, bei denen Berater anderer Geno-Banken, die einen variablen Bestandteil ihrer Vergütung über Provisionen erhalten, noch darüber liegen. Unterm Strich dürften sich unsere Angestellten allerdings mit unserem Vergütungssystem wohl besser stellen als die meisten Kollegen in anderen Instituten.

**Hängt der Erfolg, den Ihre Bank offenbar mit ihrer Art der Vergütung und einer Vertriebsphilosophie ohne Zielvorgaben hat, nicht auch von anderen Faktoren ab? Vielleicht mit einer relativ harmlosen Wettbewerbssituation in einem Geschäftsbereich mit knapp 12.500 Einwohnern?**

**Hösle:** Ganz so „harmlos“, wie Sie das nennen, ist die Situation hier nicht. Neben unserem Institut gibt es noch jeweils eine Filiale der Volksbank und der Sparkasse. Beides sind vertriebsstarke Institute. Damit ist örtliche Konkurrenz durchaus vorhanden. Dazu kommen jene Institute, die Ortsansässige als Auspendler an ihren Arbeitsorten nutzen können. Und natürlich die Direktbanken und das Internet. Trotzdem können wir auf deutlich überdurchschnittliche Marktanteile in fast allen Geschäftsfeldern stolz sein.

**Es wird doch immer eine Reihe von Kundenberatern geben, die mit Ihrem System nicht zurechtkommen. Sind seit der Einführung von Festgehältern ohne zusätzlichen Provisionsanreiz schon Mitarbeiter abgesprungen?**

**Hösle:** Von „abgesprungen“ im wörtlichen Sinne kann man nicht sprechen. Wir hatten vor einigen Jahren einmal Mitarbeiter eingestellt, die von einer großen Bausparkasse zu uns gekommen sind. Das waren hervorragende Vertriebler, die sich aber nicht wirklich an unser System gewöhnen konnten. Denn es ist nun einmal eine ganz andere Welt, in der wir uns mit der erläuterten Strategie als Bank bewegen. Wir legen größten Wert darauf, dass neue Leute auch wirklich in unsere Teams passen.

**Welche Kriterien legen Sie hier an?**

**Hösle:** Gerade wegen unserer individuellen Strategie gilt es sehr genau hinzuschauen, bevor wir jemand einstellen. Gerade, aber nicht nur, bei einer kleineren Bank ist das entscheidend. Deshalb sollten neue Mitarbeiter unserer Meinung nach auch nicht von einem Personalverantwortlichen eingestellt werden, wie oftmals immer noch üblich. Die letzte Entscheidung bei einer im Grunde so bedeutenden Investition wird immer noch der Vorstand selbst treffen. Allerdings braucht das entsprechende Team, mit dem der oder die Neue schließlich zusammenarbeiten wird, eine Möglichkeit zur Mitsprache bei der Einstellung eines neuen Mitglieds.

**Wechseln wir mal die Perspektive: Fehlt Ihnen als Vorstand nicht im Prinzip ein wichtiges Instrument der Steuerung? Denn Sie haben nicht mehr die Möglichkeit zur Disziplinierung über geringere Bonizahlung bei entsprechend schlechteren Leistungen...**

**Hösle:** Das ist grundsätzlich sicher nicht zu bestreiten. Auf der anderen Seite sind wir durch den Weg, für den wir uns entschieden haben, gewissermaßen zu konsequentem Handeln gezwungen. Wenn also Leistungen uns nicht zufriedenstellen, führen wir Gespräche mit dem jeweiligen Mitarbeiter wie auch mit seinen Kollegen, um die Gründe für diese

Entwicklung herauszufinden und entsprechend gegensteuern zu können. Wenn auch das nicht funktioniert, dann muss man sich in einem sauberen Stil von einem Kollegen trennen. Das ist extrem wichtig für die Gruppendynamik. Zögert man eine solche Entscheidung zu lange hinaus, dann macht das auf Dauer den Teamgeist in der Gruppe zunichte.

**Glauben Sie, dass sich eine Abkehr vom Provisionssystem auch in einer größeren Bank oder einem größeren Finanzvertrieb umsetzen lässt?**

**Hösle:** Ich glaube, dass ein System wie wir es aufgebaut haben, auch in größeren Banken oder Vertriebseinheiten funktioniert. Aber es wird in der Umsetzung schwieriger und benötigt auch mehr Zeit. Was ich mir schon vorstellen kann, das ist der Ansatz einer schrittweisen Umstellung einzelner Einheiten. Ein solcher Versuch wäre auf alle Fälle den Aufwand wert. Viele Mitarbeiter wären sicher dankbar für einen entsprechenden Schritt und würden ihre Vertriebsleistung erhöhen. Was aus meiner Sicht aber auch feststeht: Eine mehr oder weniger stark auf die Vertriebsleistung abgestimmte Bezahlung wird in der Regel auch nicht zielführend sein. Damit lockt man die falschen Mitarbeiter an, die nur dann gut arbeiten, wenn man ihnen das auch speziell entlohnt. Berater dieses Typs haben aber in der Regel eben auch kein ernsthaftes Interesse am Aufbau einer vertrauensvollen und dauerhaften Kundenbeziehung. Sie kommen für Geld und gehen für Geld.

Führen ohne Druck

Erfolgreiches Bankgeschäft ohne Zielvorgaben und  
vertriebsabhängige Vergütungen

Kronawitter, E.

2013, XIV, 211 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-01021-8