

## Mehr Kundennähe und Teamgeist in den Filialen vor Ort

Ein altes indianisches Sprichwort sagt: „Wenn du merkst, dass du ein totes Pferd reitest, dann steige ab!“ Vor einigen Jahren änderten viele Volks- und Raiffeisenbanken ihre Organisationsform vom althergebrachten Filialmodell auf das sogenannte Drei-Banken-Modell. Eine strikte Trennung zwischen der Service-, der Privat- und der Firmenkundenbank sollte die Prozesse und Abläufe effizienter gestalten und den Banken mit einer Blockbildung die Marktbearbeitung erleichtern.

Unter den Volksbanken, die ihre Organisationsstruktur wie beschrieben änderten, befand sich auch die Volksbank Bruchsal-Bretten eG. Nachdem mit großem Aufwand die Umstrukturierung zum Drei-Banken-Modell umgesetzt war, stellten sich aber leider nicht die erwünschten Erfolge ein. Im Gegenteil: Die Kosten-Erlös-Schere öffnete sich immer weiter, die jeweiligen Vertriebsteams arbeiteten getrennt für sich in ihren lokalen Zielsegmenten, Überleitungen und Signalerkennungen litten mehr und mehr. Die Geschäftsstellen vor Ort waren immer mehr von „Grüppchenbildung“ und einem Gegen- statt einem Miteinander geprägt. Nicht „structure follows strategy“ war das Ergebnis, sondern „structure destroys strategy“ – und nicht nur das, auch die Stimmung bei vielen Vertrieblern war angeschlagen.

Mit einer neuen Struktur die Mängel der alten beheben, neue Energien bei allen Beteiligten wecken, konkrete Wege und Maßnahmen zum Erfolg aufzeigen und den Menschen dabei helfen – das ist strategisches Management.

Schon nach den ersten Filialaudits und Workshops mit den Mitarbeitern und Führungskräften vor Ort kristallisierten sich die zentralen Handlungsfelder heraus: eine Rückkehr zum Filialmodell (dezentral so stark sein wie früher eine kleine Raiffeisenbank), die Stärken der Zusammenarbeit vor Ort zwischen den Teilbanken wieder erwecken, die Mitarbeiter durch gewinnende und vorlebende Führungskräfte abholen und im Tagesgeschäft unterstützen sowie eine konsequente Umsetzung einer neu konzipierten Kundenbetreuungsstrategie.

Besonders wichtig war es für uns, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volksbank Bruchsal-Bretten eG von Anfang an aktiv in den gesamten Prozess mit einzubinden. Betroffene auch wirklich zu Beteiligten machen und diese praxis- und erfolgsorientiert beraten und bewegen. Die Mitarbeiter hatten davor selbst den Eindruck gewonnen, dass es so wie es in den alten Strukturen lief, nicht optimal war. Auf diese Weise standen sie den Neuerungen nicht ablehnend, sondern vielmehr aufgeschlossen gegenüber. Nicht nur die Manager, auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volksbank Bruchsal-Bretten eG wollen Erfolg!

So gelang es gemeinsam, eine schlagkräftige Kundenbetreuungsstrategie zu konzipieren, ein neues Filialsystem zu etablieren, das die Bank fit für den Wettbewerb mit Billiganbietern und Online-Angeboten macht. Also: Abgestiegen, das Pferd gewechselt, und mit den gleichen Reitern im Galopp erfolgreich und schneller Richtung Zukunft! Das Ergebnis ist für uns keineswegs überraschend: Auch im Sport führen neue Trainer die gleichen Spieler, die vorher nicht die Leistungen zeigten, zu denen sie fähig gewesen wären und im Spiel Chancen vergaben, mit neuen Strukturen, neuen taktischen Varianten und Aufstellungen zu mehr Erfolg. Und genau darum geht's – um Erfolg und Spaß beim Bestehen im Wettbewerb.