

„Richtungsweisend für Universalbanken“

Von den Umsetzungserfolgen einzelner Sparkassen ermutigt, entschied sich der Vorstand der Sparkasse Berchtesgadener Land für eine konsequente Neuausrichtung in der Steuerung des Kundengeschäftes. Ein effizienter Kundenfokus ersetzte die bisherige Produktsteuerung. Weil diese Entwicklung nach und nach mehr deutsche Sparkassen erfasst interessierte sich nun auch die Bundesbank aus Prüfungssicht für die konkreten Inhalte dieses Steuerungsmodells.

Von Dr. Andreas Kronabitleitner

Das äußerst positive Urteil des verantwortlichen Bundesbank-Referatsleiters: „Die neue Kundengeschäftssteuerung der Sparkasse Berchtesgadener Land ist richtungsweisend für die Universalbanken in Deutschland.“

Für Josef Schlosser, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse, ist diese Einschätzung der Bundesbank eine wertvolle Bestätigung für die Richtigkeit der strategischen Weichenstellung. Zu den ersten Umsetzungserfahrungen berichtet er: „Wir sind zutiefst von der Richtigkeit unseres Weges überzeugt. Man kann nämlich jetzt schon sagen: Wir haben die Neuausrichtung geschafft!“. Schon das erste Jahr brachte ein stabiles Wachstum in allen wesentlichen Produktkategorien. Das insgeheim befürchtete Einbrechen der Verkaufsergebnisse blieb aus.

Für eine wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft noch entscheidender als die kurzfristig messbare Entwicklung von Geschäftszahlen ist die Begeisterung aller Beteiligten. Dazu Vertriebsvorstand Alexander Gehrig: „Unsere Mitarbeiter haben schnell realisiert, dass es keinesfalls leichter wurde. Aber sie empfinden es als deutlich angenehmer und stimmiger, auf diese Art und Weise zu beraten. Dies wird durch die sehr gute Resonanz und hohe Wiederempfehlungsbereitschaft unserer Kunden honoriert.“ Für die konkrete Messung nutzt die Sparkasse den Netpromotor Score.

▶ Langfristige Absicherung der positiven Entwicklung

Primäre Zielsetzung der Sparkasse ist die langfristige Absicherung dieser positiven Entwicklung. Das kann nur durch den Aufbau und die Sicherung möglichst vieler loyaler Kundenbeziehungen gelingen. Dazu muß eine Bank in der Lage sein, die 1:1-Beziehungen zwischen Kunden und Beratern effizient zu managen. Um Kunden nachhaltig an die Sparkasse Berchtesgadener Land binden zu können brauchte es eine qualitativ hervorragende Betreuung. Beim Betrachten der aktuellen Mengengerüste wurde aber sehr schnell klar, daß diese Betreuung nicht allen Kunden in gleichem Umfang geboten werden kann.

Branchenübliche Konzepte lösen die notwendige Priorisierung durch eine möglichst ausgefeilte Kundensegmentierung. Für die ermittelten Kundensegmente werden Betreuungsintervalle erstellt, Kapazitäten bemessen und Aktivitätsziele für die Berater abgeleitet. Auf Basis dieser Vermutungen werden Kunden umgeschichtet.

Eine oft sehr zeitintensive und nervenaufreibende Beschäftigung mit den eigenen Strukturen, noch lange bevor der erste Kunde eine Veränderung zum Positiven bemerkt.

Ein entscheidendes Detail, nämlich ob alle Kunden die für sie vorgesehen Betreuung auch tatsächlich schätzen, wird dabei häufig übersehen. Die Erfahrung erfolgreicher Banken zeigt aber, dass gerade bei den wertvolleren Kundensegmenten Anspruch und Skepsis spürbar höher sind. Wenn Kunden die beabsichtigte Betreuung – aus welchen Gründen auch immer – nicht schätzen, werden Kundenberater systematisch gezwungen, Dinge zu berichten, die so gar nicht stattgefunden haben.

Dieses Dilemma wollte die Sparkasse Berchtesgadener Land von Beginn an vermeiden. Deshalb war es notwendig, Kunden die Entscheidung, ob sie aktiv oder reaktiv betreut werden wollen, selbst treffen zu lassen. Damit sie dazu in der Lage wären, brauchte es ein überzeugendes Angebot mit einem rasch erfaßbaren, zentralen Nutzen.

Dieser wurde als Leistungsversprechen klar formuliert: Der Kundenberater ist „Aktiver Kümmerer“ und er erklärt anschaulich, wie er das tun wird! Die Mehrzahl der Kunden sucht nämlich nach einem Berater, dem sie ihre Finanzfragen mit ruhigem Gewissen anvertrauen können. Keinen passiven Ansprechpartner. Einen Berater, der sich aktiv um ihr finanzielles Wohlergehen bemüht. ▶

Das äußerst positive Urteil des verantwortlichen Bundesbank-Referatsleiters: „Die neue Kundengeschäftssteuerung der Sparkasse Berchtesgadener Land ist richtungsweisend für die Universalbanken in Deutschland.“



*„Wir sind zutiefst von der Richtigkeit unseres Weges überzeugt.
Man kann nämlich jetzt schon sagen: Wir haben die Neuausrichtung
geschafft!“ so Josef Schlosser, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse
Berchtesgadener Land*



Foto: Marika Hildebrand



Der Vorstand der Sparkasse Berchtesgadener Land: v.l.n.r Alexander Gebrig, Josef Schlosser und Helmut Grundner

Im Gegenzug werden jene Kunden, die sich nicht für eine aktive Betreuung entscheiden keinesfalls schlechter betreut als bisher. Ablaufende Verträge, Wiedervorlagen der Berater, eventuelle Kampagnen und Bringgeschäft sind hier auch weiterhin Anlässe für Beratungstermine. Aber ohne zwingende Regelmäßigkeit.

Zentrales Element: Ergebnisoffene Gespräche

Für alle Kunden gilt, daß Gespräche ergebnisoffen geführt werden. Nicht die zu erfüllenden Produktziele der Kundenberater sondern die konkrete Bedarfssituation bestimmt das Thema, welches beraten wird. Dafür war es notwendig, den starren Aufbau der bestehenden Gesprächsstandards aufzubrechen und insbesondere den Gesprächseinstieg wesentlich charmanter, situationsbezogener und individueller zu gestalten. Für alle Gespräche gilt ein einheitlicher Mindeststandard für die Vorbereitung, den Gesprächseinstieg, die optionale Detailberatung und für die Nachbereitung. Ein neu gestalteter „Bedarfsfeldcheck“ dient als roter Faden für die Beratung.

Die Frage „Was ist ein Gespräch und wann darf ich es für meine Zielerfüllung werten?“ durfte sich nicht mehr stellen. Für das von den Mitarbeitern verpönte „Strichezählen“ wurde in der Vergangenheit ohnehin zu viel nutzlose Energie aufgewendet. Mit dem Effekt, daß mit den zu erreichenden Gesprächsanzahlen Ziele formuliert wurden, deren tatsächliche Bedeutung von den einzelnen Führungskräften sehr unterschiedlich interpretiert wurde. So förderte das Management zwar die Kreativität der Mitarbeiter, der notwendige Beitrag für eine qualitativ hochwertige Kundenbetreuung war aber nicht gegeben. Deshalb galt für die Neuausrichtung

der Grundsatz, daß alle vereinbarten Kundentermine auf Basis des erarbeiteten Mindeststandards gestaltet werden.

Die Entscheidung, mit welchen konkreten Kunden diese Termine zu vereinbaren sind, traf ab sofort das Management. Dabei waren die detaillierten Markt- und Kundenkenntnisse der Mitarbeiter bestmöglich zu berücksichtigen. Nicht mehr der zufällige Anfall von Verlängerungsterminen, Wiedervorlagen oder Bringgeschäft sollte künftig die Betreuungsrealität prägen, sondern die bewußte Entscheidung für die auf jeden Fall an die Sparkasse Berchtesgadener Land zu bindenden Kunden.

Für eine praktikable Umsetzung dieses Paradigmenwechsels war eine ausgefeilte Kapazitätensteuerung erforderlich, die bestmöglich in das bestehende Arbeitsumfeld zu integrieren war. Wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz war, daß nur tatsächlich vorhandene und nicht theoretisch mögliche Kapazitäten verteilt wurden.

Erfolgsvoraussetzung: Stimmige Rahmenbedingungen

Für den Erfolg der neuen Steuerung braucht es vor allem stimmige Rahmenbedingungen für die Kundenberater. Berater wollen auf einen Blick wissen, wie die strategische Zielsetzung für ihr Kundengeschäftsfeld lautet und wie deshalb gearbeitet wird. Vor allem aber, was das für sie konkret bedeutet. Erst wenn dieses Bild stimmig ist, werden sie den vom Vorstand eingeschlagenen Weg mitgehen. Hier hilft eine einfache, rasch erfassbare Kommunikation. Keine Darstellung in einem umfangreichen Vertriebshandbuch. Eine Seite, die klar die Zusammenhänge zeigt (Abb.1). Nur so ist gewährleis-

tet, daß vom Vorstand beginnend alle Führungskräfte der Sparkasse die zentralen Botschaften einheitlich kommunizieren.

An vorderster Stelle steht die Beantwortung der Frage: „Warum tun wir das? Was wollen wir damit erreichen?“. Veränderung ist kein Selbstzweck. Mitarbeiter wollen ihren Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens kennen. Nur wenige arbeiten ausschließlich, um zu überleben. Der Großteil will wissen, ob das was er tun soll auch Sinn macht.

Auch der Kundenfokus in der Steuerung ist kein Selbstzweck. Sollen damit möglichst viele loyale Kundenbeziehungen gesichert werden um über Weiterempfehlungen qualitativ zu wachsen und so den langfristigen Erfolg abzusichern? Soll ohne Schwerpunktsetzung mit möglichst vielen Kunden gesprochen werden? Ist eine Konzentration auf die Kunden mit der höchsten Kaufwahrscheinlichkeit für bestimmte Produkte geplant und soll so der Kurzfristigkeit optimiert werden? Das sind unterschiedliche Zielsetzungen, die alle nach einem effizienten Kundenfokus verlangen.

Ohne nachvollziehbare Erläuterung des übergeordneten Zieles gibt es keine für die Mitarbeiter erkennbare Änderung in der Erfolgsdimension des Managements. Mitarbeiter, die nach bisheriger Definition jahrelang erfolgreich waren werden, wenn sich die Erfolgsdimension nicht erkennbar geändert hat eine neue Ausrichtung ihres täglichen Tuns als „Gängeln“ empfinden. In der Umsetzungsphase ist ein wiederholtes Auftreten dieses Vorwurfes ein klarer Indikator dafür, daß das primäre Ziel der Neuausrichtung wesentlich deutlicher betont werden muß.

Wenn das Geschäftsmodell auf den ersten Blick stimmig ist, in der Umsetzung aber wiederholt in alte Muster zurückgefallen wird, wird die Neuausrichtung mit Sicherheit scheitern. Solche Verhaltensweisen bestärken vor allem jene Mitarbeiter, die von der Ernsthaftigkeit des Vorstandsvorhabens ohnehin nicht überzeugt waren. Weil die Aussage „es gibt keinen Weg zurück“ keine Floskel sein darf, wird sie bei jeder Gelegenheit von allen drei Vorständen der Sparkasse – Josef Schlosser, Helmut Grundner und Alexander Gehrig – wiederholt.

Die persönlichen Ziele der Mitarbeiter sind die am raschesten sichtbare und wirksamste Rahmenbedingung, mit der ein neuer Weg markiert wird. Hier darf es keine Widersprüche geben, auch nicht durch Gewichtigungen relativiert. Die primäre strategische Zielsetzung muß sich aus den Zielkarten der Mitarbeiter eindeutig ablesen lassen. Deshalb verzichtet die Sparkasse Berchtesgadener Land zur Gänze auf konkrete Produktziele. Sie mißt ihre Mitarbeiter am tatsächlichen Verhalten und den daraus resultierenden Ergebnissen.

Die Stimmigkeit der Rahmenbedingungen gilt auch für die Führungskräfte. Sie können nur an der erfolgreichen Tätigkeit ihrer Mitarbeiter gemessen werden. Latent widersprechende Ziele darf es auch und vor allem für sie nicht geben. Ihr zentraler Auftrag ist die permanente Weiterentwicklung des Verkaufsverhaltens ihrer Mitarbeiter. Die Zielgerichtetheit ihrer Führungsmaßnahmen entscheidet wesentlich über Erfolg oder Mißerfolg der Neuausrichtung. Die notwendige, substantielle Neuinterpretation der Führungstätigkeit braucht Zeit, Aufmerksamkeit und ausreichend Möglichkeit, die gemachten Erfahrungen im Kollegenkreis zu reflektieren und gemeinsam weiterzuentwickeln.

► Konsequenz in der Umsetzung

Entscheidend für den Erfolg einer Neuausrichtung ist absolute Konsequenz in der Anpassung sämtlicher Rahmenbedingungen für die Kundenberater. Dazu Alexander Gehrig: „Man muß auf jeder Ebene und zu jeder Gelegenheit konsequent sein. Dabei darf es keine Lücken geben.“ Mittlerweile übernehmen immer mehr Sparkassen Teile dieser erfolgreichen Konzepte für ihre Neuausrichtung. Die Erfahrung zeigt aber, daß sich die Vorgangsweise einer Sparkasse nicht einfach auf ein anderes Haus übertragen läßt. Dafür sind die Häuser zu unterschiedlich, denn jede Bank hat ihre eigene Historie. Die dabei gesammelten Erfahrungen prägen die Gegenwart. Meist fehlen zudem die vor Projektbeginn so dringend notwendigen, tiefgreifenden Diskussionen im Management. Nicht allen Beteiligten sind dann sämtliche Konsequenzen der Neuausrichtung bewußt. Eine Entscheidung für etwas ist nämlich schnell getroffen. Tatsächlichen Erfolg gibt es aber erst mit der Entsch-

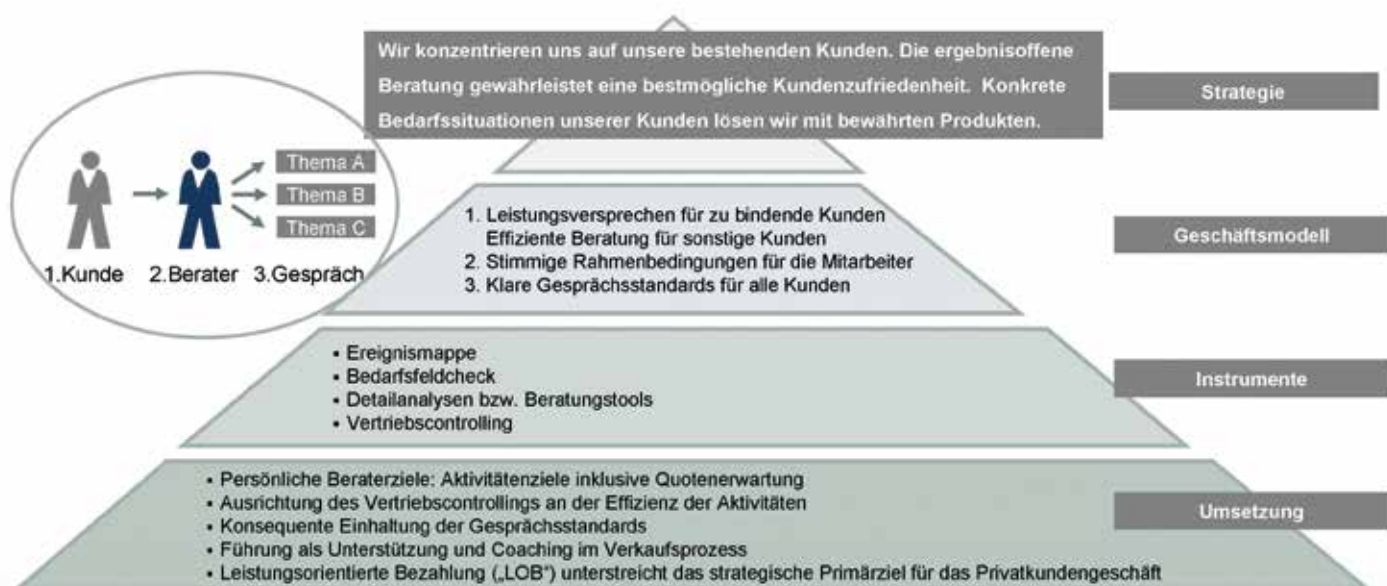


Abb. 1: Das Privatkundengeschäft der Sparkasse Berchtesgadener Land auf einen Blick

- ▶ dung gegen das Gewohnte, und die fällt deutlich schwerer. Zu groß ist dann die Gefahr, daß ein Unternehmensteil auch ohne böse Absicht die positive Entwicklung blockiert.

Zudem: wenn nur eine einzige, mögliche Rahmenbedingung übersehen wird ist dies die beste Legitimation für das Phänomen der „maximalen verbalen Aufgeschlossenheit bei weitgehender Verhaltensstarre“. Intelligente Mitarbeiter mit geringer Veränderungsbereitschaft bekunden Begeisterung für das Neue. Sie versprechen dem Management maximales Engagement, aber erst dann, wenn genau diese eine noch fehlende Rahmenbedingung in ihrem Sinne angepasst ist.

Zusätzlich erschwerend ist die beschränkte Anzahl von Fehlversuchen, so es überhaupt mehr als einen Versuch gibt. Mitarbeiter werden zu Recht immer anspruchsvoller und das Verständnis für nicht vollkommen durchdachte Konzepte ist in den letzten Jahren deutlich geringer geworden. Vom Management wird auch bei Zukunftsthemen jene Professionalität erwartet, die man selbst täglich erbringen muss. Andernfalls heißt es schnell: „Ich mache weiter wie gewohnt, das hat mir bisher auch nicht geschadet ...“

Ein zunehmendes Ärgernis nicht nur für die Sparkasse Berchtesgadener Land ist die wachsende Anzahl an Mitbewerbern, die behaupten, das Gleiche zu tun ohne aber die Grundlagen geschaffen zu haben. Immer öfter hört man die Aussage: „Auch



■ Zum Autor

Dr. Andreas Kronabiteitner ist Strategieberater für Regionalbanken und Partner bei der auf Bankberatung spezialisierten consultingpartner AG mit Sitz in Köln. Er konzentriert sich in seiner Beratungstätigkeit auf die konsequente Ausrichtung von Kundengeschäftsfeldern und hat damit schon zahlreiche Banken und Sparkassen auf ihrem Weg zu nachhaltigem Erfolg begleitet. Dies machte ihn zu einem gefragten Sparringpartner für Vorstände und Entscheidungsträger und zum führenden Experten für die Umsetzung eines effizienten Kundenfokus.

infobox

wir sind absolut kundenorientiert“. An der Steuerungsrealität der betreffenden Häuser hat sich aber oft nichts geändert. Prominentestes Beispiel dafür ist eine große deutsche Geschäftsbank, die formatfüllend in TV-Spots behauptet, aus ihren Fehlern gelernt zu haben. Auf Nachfrage erläutert der Vertriebsvorstand dieses Hauses, daß seine Berater weiterhin primär am Wachstum in bestimmten Produktkategorien und an der Ertragsentwicklung gemessen werden. Neu sind ergänzende Kundenzufriedenheitsziele, die nur auf Teamebene aufgerufen werden. Eine Neuausrichtung des Kundengeschäftes kann damit nicht einmal im Ansatz gelingen, so sie denn gewollt ist. Deshalb gilt, dass die Botschaft „Wir tun es wirklich“ nur durch tägliches Überzeugen und durch authentische Berichte der Kunden glaubwürdig kommuniziert werden kann. Die teilweise extrem hohen Weiterempfehlungsraten der schon erfolgreichen Sparkassen unterstreichen diese Erkenntnis.

▶ Nicht alle sehen die Entwicklung positiv

Die positive Entwicklung der bereits erfolgreich nach einem Kundenfokus steuernden Banken wird natürlich nicht von allen Mitgliedern einer Verbundorganisation uneingeschränkt begrüßt. Jene, die ihre Unterstützungsleistungen vor allem auf die traditionelle Produktsteuerung konzentriert haben kommen allmählich unter Zugzwang. Und einzelne Produktpartner sehen sich mit einer Entwicklung konfrontiert, die ihr traditionelles Geschäftsmodell in Frage stellt. Bisher war man mitunter gewohnt, selbständige Banken im Verbund als verlängerte Werkbank für den Vertrieb der eigenen Produkte zu sehen. Dies wurde durch ausgeprägte Bonusstaffeln in den Provisionsvereinbarungen bestens unterstützt. Solange die Zahl der Banken und Sparkassen, die sich von der Produktsteuerung konsequent verabschieden bundesweit überschaubar ist, läßt sich noch an traditionellen Vorgangsweisen festhalten. Auch wenn sich Universalbanken damit konsequent aus dem Markt steuern.

Die schleichenden Marktanteilsverluste im Neugeschäft marktbeherrschender Banken stechen bei der üblichen Bestandsbetrachtung nicht sofort ins Auge. Sie sprechen aber eine deutliche Sprache und zeigen klar, daß Kunden die negativen Konsequenzen der bisherigen Produktsteuerung nicht mehr akzeptieren wollen. Dabei werden sie mittlerweile nicht mehr nur von Konsumentenvertretern sondern auch von der politischen Entwicklung unterstützt. Sie sieht einen ursächlichen Zusammenhang zwischen der noch vorherrschenden Produktsteuerung und den aktuellen Provisionsmodellen. Zwar scheiterte EU-Binnenmarktkommissar Michel Barnier noch im Oktober 2012 mit der für Mifid 2 geplanten Provisionsrückgewähr. Es ist aber nur eine Frage der Zeit, bis dieses Thema wieder auf die Tagesordnung des Europäischen Parlaments kommt. Spätestens dann sollten die Produktpartner neue Geschäftsmodelle, die die ergebnisoffene Beratung unterstützen, entwickelt haben.

Das Festhalten an Gewohnten ist zutiefst menschlich. Aber die von den verschiedensten Seiten getriebene Neuausrichtung wird den Weg unterstützen, den zukunftsorientierte Banken und Sparkassen heute schon einschlagen. Besonders wertvoll dabei: Dieser Weg wird das wirtschaftliche Wohlergehen der Regionalbanken als eine der wenigen verbleibenden, großen Anbietergruppen nachhaltig absichern.