

## Stark in der Dezentralität

Die Sparkassen verfügen über die größten Potenziale im Wettbewerb. Als Marktführer sind sie aber den Angriffen von Direktbanken und Spezialisten besonders stark ausgesetzt. Je konsequenter sie ihre Stärken in der Dezentralität ausspielen, desto erfolgreicher sind sie.



### Mehr Zeit für aktiven Vertrieb schaffen

Nach Jahren der Prozess- und IT-Optimierung hat sich die Situation in den Geschäftsstellen nicht verbessert, sondern eher verschlechtert:

- ▶ Seit 2000 hat sich der Anteil der Beratungsgespräche an der Arbeitszeit von 22% auf 16% reduziert. Und das bei 15% weniger Personal. Die **effektive Vertriebszeit** hat sich also **um ein Drittel reduziert**. Selbst das beste Viertel der Geschäftsstellen setzt heute 20% weniger Zeit in der Beratung ein als eine durchschnittliche Geschäftsstelle vor zehn Jahren. Das ist inakzeptabel.
- ▶ Neben der Vertriebsvorbereitung ist vor allem die Informationsaufnahme deutlich aufwändiger geworden. Die **Komplexität** der Rollen in den Geschäftsstellen **muss reduziert** und zugleich das **Informationsmanagement optimiert werden**.

Schon die Vertriebs-Checks des DSGVO haben gezeigt, dass 85% der teilnehmenden Sparkassen großen Handlungsbedarf bei der Organisation in den Geschäftsstellen haben. Die Prozesse folgen zu oft dem, was **technisch möglich** ist, und zu wenig dem, was **vertrieblich sinnvoll** ist. Dabei wird übersehen, dass eine erfolgreich im Vertrieb eingesetzte MAK fünfmal so

viel Wert ist wie eine eingesparte MAK in der Bearbeitung. Bei der Optimierung sollten Sie vier Ebenen beachten:

- ▶ **Ungeeignete formale Organisation**, also Prozesse und Aufgabenverteilung.
- ▶ **Abweichungen der Praxis von der geltenden Organisation**, die sich oft aus fehlender IT-Kompetenz, Unklarheit über die aktuellen Regelungen und Fehlsteuerung durch Ziel- und Belohnungssysteme ergeben.
- ▶ **Informale Organisation** und ungeeignete **persönliche Arbeitsorganisation**.
- ▶ Zu geringe Terminauslastung.

### Mehr Beratungstermine akquirieren

Ein Privatkundenberater kann 5 – 6 Beratungsgespräche pro Tag führen. Das zeigt die Praxis. Leider zeigt dieselbe Praxis auch, dass es meistens nur 2,7 – 3,5 sind. Es ist **schwerer geworden, zu Terminen zu kommen**:

- ▶ Die Kundenfrequenz hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als halbiert.
- ▶ Der Trend zu flexiblen Geldanlagen hat die **Anzahl der Fälligkeiten verringert**.
- ▶ Die **Komplexität der Jobs** würgt in erster Linie das aktive Holgeschäft ab.
- ▶ Durch die Finanzkrisen ist das **Vertrauen der Kunden erschüttert**. Mittlerweile zählen sich 50% der Privatkunden zum harten Kern der „Selbstentscheider“, die einer Beratung skeptisch gegenüberstehen.

Achten Sie nicht nur auf die Effizienz (Terminvereinbarungsquoten), sondern vor allem auf die **Effektivität** (Anzahl der erreichten Kunden) der Terminakquisition. Parallel sollten Sie ein **wirksames Pull-Marketing** entwickelt werden.

### Durch Pull-Marketing unterstützen

Über Branchen- und Längergrenzen hinweg reagieren Kunden immer zurückhaltender auf traditionelle Terminakquisition (Push-Marketing). Sie versorgen sich zunehmend mit relevanten Informationen und entscheiden selbst, ob und wann sie eine Beratung brauchen. Zumindest wollen sie dieses Gefühl haben.

Ihre Aufgabe ist so einfach zu beschreiben wie herausfordernd umzusetzen. Versorgen Sie Ihre Kunden **regelmäßig mit wertvollen Informationen**, um einen **Beratungswunsch zu erzeugen** (Pull-Marketing) oder zumindest die Beratungsbereitschaft zu steigern. Das sollten Sie auf drei Ebenen tun:

- ▶ **Werthaltige E-Mails** (oder traditionelle Post) Ihrer Beraters an einzelne Kunden.
- ▶ E-Mail- oder traditionelle **Newsletter** an sauber definierte Zielgruppen.
- ▶ Wirkungsvolle Brücken von der Online-Information zur persönlichen Beratung. Der Kunde soll seinen Beratungsbedarf **selbst erkennen**, z.B. durch Selbstberatungs-Tools bzw. Fragen, die er alleine nicht beantworten kann oder will.

Diese Ansätze sind nicht an eine komplexe Online-Strategie gebunden und schon gar nicht an eine Direktbank-Philosophie. Im Gegenteil: Sie dienen der Beratungs- und Qualitätsstrategie der Sparkassen.

### Ressourcen potenzialorientiert bündeln und Leistungsfähigkeit sichtbar machen

Ressourcen bündeln heißt nicht Geschäftsstellen schließen. Für manche Sparkasse wird das ein Thema sein. Aber vor allem geht es darum:

- ▶ Wenn Sie durch geschickte Organisation **Vertriebszeit gewinnen** wollen, müssen Sie die Effekte oft durch eine Bündelung von Ressourcen **praktisch nutzbar machen**.
- ▶ Ihr dezentrales Beratungsangebot wird **besser sichtbar**, quantitativ und qualitativ. Aber klären Sie auch, wie Sie Ihre zentralen Spezialisten dezentral besser sichtbar und verfügbar machen.
- ▶ Oft werden zu hohe Kapazitäten in kleinen Geschäftsstellen gebunden. Die erreichen zwar gute Ergebnisse, die Sparkasse könnte aber **an größeren Stellen viel mehr gewinnen**. Ermitteln Sie also Ihre lokalen Marktpotenziale und leiten Sie daraus Vertriebsziele und Beratungskapazitäten ab, nicht nur aus dem aktuellen Geschäftsvolumen.

### Qualität in der Fläche verbessern

Qualitätsstrategien wie das S-Finanzkonzept werden oft nicht konsequent in die Fläche gebracht:

- ▶ **Nur 10 – 25% der Gespräche** werden nach dem Konzept geführt. Modulares Fiko und Schnelleinstieg, die den Einsatz in jeder Beratung ermöglichen, werden kaum genutzt.
- ▶ Gerade bei interessanten Kunden trauen sich viele Berater nicht, das Konzept einzusetzen. Vor allem junge und wenig bekannte Kunden werden mit dem Finanzkonzept be-

raten. Das **Einkommen** der „Fiko-Kunden“ liegt um **35% unter dem SOLL-Wert**.

- ▶ Selbst wenn man „Vermögen bilden“ ignoriert, werden zu 70% der Felder „ohne Nutzung“ **keine Angebote** unterbreitet.
- ▶ Mehrverkauf entsteht nur bei Versicherungen und nur bei Beratern, die dort entsprechend trainiert wurden. Strategisch reicht das nicht.
- ▶ 40 – 60% der gemeldeten „Fiko-Gespräche“ wurden nicht nach der Methode geführt, sondern **lediglich in der IT als Fiko dokumentiert**. Ein wesentlicher Unterschied...

Wenn Sie hier weiterkommen wollen, müssen Sie genau wissen, was in Ihrer Sparkasse wirklich läuft, Sie sollten Ihre **Vertriebssteuerung** konsequent **auf das Finanzkonzept abstimmen** (Datenbasis, Themen, Fiko-Kampagnen) und sie müssen die **Qualitätssicherung** durch Ihre Führungskräfte verbessern.

### Führung und Leistungssteigerung verbessern

Alle Sparkassen haben sich in den letzten Jahren mit der Führung beschäftigt und mittlerweile kursieren umfangreiche Konzepte dazu. Tatsächlich hat sich aber **noch nicht viel verändert**. Führung läuft nebenbei, es fehlt nach wie vor die Nähe zur Praxis der Mitarbeiter und Coaching-Ansätze verlieren sich in der Theorie.

- ▶ Halten Sie Ihre Konzepte pragmatisch und schaffen Sie einfache Führungsinstrumente zur **laufenden Leistungssteigerung**.
- ▶ Fordern und unterstützen Sie Ihre Führungskräfte durch **Praxiscoaching**.
- ▶ Ergänzen Sie die Führung durch **mehr und intensiveres Training** Ihrer Mitarbeiter.

Der Erfolg der Sparkassen hängt primär von der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter ab. Die großen Banbreiten der Mitarbeiterergebnisse weisen auf **Reserven von 30 – 50%** hin. Auch aus der Perspektive des Engagements bleiben etwa 40% der Mitarbeiterpotenziale ungenutzt (66% machen Dienst nach Vorschrift, weitere 21% haben innerlich gekündigt; Gallup, 2012).

Wer dieses Potenzial hebt, ist so **stark in der Dezentralität**, dass er dem Wettbewerb der Zukunft gelassen entgegensehen kann.

Viel Erfolg dabei!

In 25 Jahren haben wir über 150 Banken und Sparkassen betreut, zwei Drittel davon im Vertrieb. Wir liefern **kompakte Impulse**. Ihre Umsetzung unterstützen wir durch **Fach- und Prozessberatung** von Projektleitern und Projektteams, **praktische Begleitung vor Ort** und **Coaching von Führungskräften**. Wir beraten individuell, nicht industriell.

Mehr Information: [www.pro-effects.de](http://www.pro-effects.de)

