

Wer seine Ziele kennt, gewinnt den Kunden

Von Heinz-Jörg Reichmann und Markus Hagenoff



Qualität in der Beratung führt nicht automatisch zum Vertragsabschluss, meinen Heinz-Jörg Reichmann und Markus Hagenoff. Um zu verhindern, dass viele Kunden trotz guter, persönlicher Beratung das Geschäft letztendlich bei der preisgünstigen Konkurrenz abschließen, hat die Sparkasse Hemer vor Jahren ein Vertriebssteuerungssystem entwickelt, das nun in Zusammenarbeit mit der Finanz Informatik in die Gesamtbanklösung OS-Plus integriert wurde. Damit, so die Autoren, wird besonderes Augenmerk auf die unternehmerische Orientierung des Bankmitarbeiters und eine gesunde Wettbewerbssituation innerhalb des Instituts gelegt. Red.

Die Sparkasse Märkisches Sauerland Hemer-Menden ist im Jahr 2009 durch die Fusion der Sparkasse Hemer mit der Sparkasse Menden entstanden und beschäftigt insgesamt 336 Mitarbeiter. 114 davon sind ausschließlich im Vertrieb tätig. Das Institut setzt dabei auf die Instrumente des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV) wie zum Beispiel die Beratungsbögen nach den S-Finanzkonzepten. Die Sparkasse Hemer wurde als eine der vertriebsstärksten Sparkassen in Deutschland mehrfach ausgezeichnet. Grundlage für eine von allen getragene und gelebte Vertriebs- und Leistungskultur bildet

in dem Finanzinstitut eine ausgefeilte Systematik von Teamzielen und individuellen Zielvereinbarungen. Eine leistungsorientierte Zusatzvergütung und attraktive Prämien sorgen dafür, dass sich Erfolg bezahlt macht. Denn Verkaufen ist mehr als Beratung: Um den Kunden nicht nur gut zu beraten, sondern ihn auch zu einem Vertragsabschluss zu begleiten gilt es, das unternehmerische Denken zu fördern und den Mitarbeitern eine klare Orientierung zu bieten. Gleichzeitig empfiehlt sich der Aufbau einer gesunden Wettbewerbssituation im Vertrieb. Mit dem Ziel, dass die Mitarbeiter aktiv auf die Kunden zugehen und sie abschlussfokussiert beraten.

Frühzeitig führte das Institut in Hemer eine erste Systematik mit übergeordneten Vertriebszielen ein, die teilweise schon auf einzelne Bereiche herunter gebrochen werden konnten. Wenig später wurde darauf aufbauend ein Zielsteuerungssystem mit Teamzielen etabliert. Das System diente dazu, vorhandene Ziele zusammenzuführen, zu systematisieren und zu einer Kenn-

zahl zu verdichten. Diese Kennzahl bot den Führungskräften und Vertriebsteams wichtige Orientierung für den an der Gesamtbankplanung ausgerichteten Verkauf von Bankprodukten. Damit gelang der Sparkasse Hemer ein großer Schritt in Richtung eines zielgerichteten, abschlussorientierten Vertriebs.

Abschlüsse mit langfristiger Perspektive fördern

Erste Erfolge stellten sich bald ein und bestätigten den Ansatz. Nach und nach baute die Bank daher in enger Abstimmung mit Führungskräften, Mitarbeitern und Personalrat die Steuerungsinstrumente aus: Die Teamziele wurden bald durch die Einführung von Einzelzielen für ausgewählte Beratungssegmente ergänzt – zum Beispiel in der Firmenkunden- und Baufinanzierungsberatung, dem Individualkundensegment oder der Potenzialkundenberatung.

Daneben wurde der Vertriebsfokus nicht nur auf provisions- und margenträchtige Produkte gelegt, sondern auch die nachhaltige Entwicklung der Sparkasse gefördert. So zahlen sich für die Berater auch Abschlüsse mit langfristiger Perspektive wie Jugend-Girokonten aus. Inzwischen wird der gesamte Vertrieb mit Einzel- und Teamzielen für alle Vertriebsmitarbeiter gesteuert. Führungskräfte sind dadurch in der Lage, die Leistungen ihrer Mitarbeiter miteinander zu vergleichen. Leistungsstarke Verkäufer wer-

Zu den Autoren

Heinz-Jörg Reichmann ist Direktor und Leiter Unternehmenssteuerung, und **Markus Hagenoff** ist stellvertretender Leiter Unternehmenssteuerung bei der Sparkasse Märkisches Sauerland, Hemer-Menden.

den so gefördert und motiviert, andere im Vertrieb unterstützt. Im Jahr 2000 zahlte die Sparkasse Hemer auf der Basis des Zielsteuerungssystems erstmalig eine leistungsorientierte Zusatzvergütung an Mitarbeiter im Vertrieb und im Stabsbereich. Das wurde sehr gut angenommen.

Die Steuerung der zahlreichen Zielfelder wurde jedoch mit ihrer zunehmenden Ausdifferenzierung immer komplexer. Um die Transparenz des Zielsystems auch weiterhin gewährleisten zu können, suchte die Sparkasse nach einem Weg, ihr komplexes Steuerungssystem technisch effizient abzubilden. Unter dem Namen „S-Target“ entwickelte das Institut daher im Jahr 2005 zusammen mit der Unternehmensberatung RGE & Partner ein Vertriebssteuerungstool, mit dem sämtliche Kennzahlen übersichtlich kategorisiert und gesteuert werden konnten. Das auf Microsoft Access basierende IT-System verbesserte die Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter im Hinblick auf die geleisteten Aktivitäten und den Grad der Zielerreichung deutlich. Denn um dem Vertrieb die optimale Orientierung zu bieten, wurde ein Punktesystem etabliert, in dem alle Ziele übersichtlich dargestellt sind. Dazu erfolgt eine Unterteilung in verschiedene Zielfelder wie zum Beispiel die Ersparnisbildung, die Altersvorsorge Riester oder die Provisionserträge.

Eine individuell festgelegte Gewichtung für jedes Zielfeld gibt Aufschluss über die Priorität des Bereiches für das Unternehmen. Zusätzlich zur Gewichtung werden pro Zielfeld Werte bestimmt, die es für Mitarbeiter und Teams zu erreichen gilt. Mithilfe des Punktesystems konnten nun alle individuellen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter bewertet und durch einen Ampelstatus für jeden übersichtlich dargestellt werden. Die Zielwerte werden in halbjährlichen Zielrevisionen überprüft und bei Veränderungen im Vertriebsablauf flexibel angepasst. S-Target bewährte sich schnell als leistungsfähiges Steuerungsinstrument und bot sinnvolle Orientierung und Ansporn für die Mitarbeiter im Vertrieb sowie den nötigen Überblick für die Führungskräfte. Das innovative

Controlling-Werkzeug überzeugte auch den DSGV, der es im Rahmen eines Projektes als eine von drei Best-Practice-Lösungen auszeichnete.

Als bankfachliches Muster in OS-Plus übernommen

Der Erfolg der Sparkasse in Hemer sprach sich herum – bis zu ihrem IT-Dienstleister, der Finanz Informatik. Partnerschaftlich wurde ein Projekt aufgesetzt, bei dem S-Target als bankfachliches Muster in die Gesamtbanklösung OS-Plus (One System Plus) übernommen wurde. Die Zusammenführung des bankfachlichen Wissens der Sparkasse mit der IT-technischen Expertise der Finanz Informatik bot zahlreiche Vorteile: Die für die Vertriebssteuerung benötigten Daten bezieht die Sparkasse in Hemer heute nahezu vollständig aus der Anwendungsumgebung von OS-Plus heraus.

Dadurch ist der ehemals hohe Pflegeaufwand im Vertriebscontrolling für Mitarbeiter und Marktführungskräfte erheblich gesunken. Manuelle Dateneingaben oder gar der Betrieb von Subsystemen wurden damit erheblich reduziert. Und auch die Qualität der verwendeten Daten erfuhr eine deutliche Verbesserung. Denn das Institut erhält heute Daten über eine offene Schnittstelle aus den bestandsführenden Systemen von OS-Plus, die unverfälscht und jederzeit aktuell sind.

Zielgespräche häufiger möglich

Auch die regelmäßigen Zielgespräche mit Mitarbeitern, die zuvor durch einen hohen Zeitverzug für die Erstellung von Statusberichten erschwert wurden, sind nun regelmäßig und in kürzeren Intervallen möglich. Die Vertriebsmitarbeiter haben nun jederzeit den aktuellsten Stand der Zielerreichung vor Augen, der bei Bedarf in Gesprächen flexibel an die Kundensituation angepasst werden kann. Nicht nur die Sparkasse Märkisches Sauerland Hemer-

Menden profitiert von der erfolgreichen Integration von S-Target in die Gesamtbanklösung OS-Plus. Das Wissen und die langjährige Erfahrung, die in die Entwicklung von S-Target eingeflossen sind, können nun auch andere Sparkassen nutzen, um eine intelligente Vertriebssteuerung zu etablieren. Dabei können diese einen Großteil der standardmäßig angelegten Reports direkt übernehmen oder mit Hilfe des flexiblen Reportings in OS-Plus eigene Zielfelder anlegen. So lassen sich die verschiedensten Geschäftsmodelle und organisatorischen Rahmenbedingungen sinnvoll abbilden.

Vertriebsleistungen werden honoriert

Im Jahr 2009 wurden die Erfahrungen aus Hemer und anderen Sparkassen im Rahmen des DSGV-Projektes „Integrierte segment- und kanalübergreifende Vertriebssteuerung“ aufgegriffen und das Steuerungscockpit entworfen. Bei diesem Tool werden beispielsweise Vertriebsdaten, die bisher in S-Target abgebildet waren, um Informationen aus dem Aktivitätencontrolling ergänzt. Diese geben den Führungskräften im Vertrieb einen schnellen Überblick über die vertriebliche Leistung ihrer Teams und der einzelnen Mitarbeiter. Derzeit läuft auf Bundesebene das Umsetzungsprojekt zu dem vorgenannten Thema und die Finanzinformatik arbeitet aktuell mit einigen Sparkassen – unter anderem mit der Sparkasse Märkisches Sauerland Hemer-Menden – an der Realisation des Steuerungscockpits, das in der OS-Plus-Umgebung zur Verfügung stehen wird. Von der effizienten und ergebnisorientierten Vertriebssteuerung in der Sparkasse Märkisches Sauerland Hemer-Menden profitieren auch die Mitarbeiter. Erreichen sie ihre Zielwerte, winkt nicht nur eine leistungsorientierte Zusatzvergütung. Das wissen diese zu schätzen: Sowohl in Bezug auf ihre individuellen als auch auf ihre Teamziele zeigen sie sich hoch motiviert und haben den Vertragsabschluss stets vor Augen. Das beweisen die guten Absatzzahlen der Sparkasse. ■■■