

Die selbststeuernde Vertriebsorganisation der Sparkasse Dachau

Von Marcus Fischer und Hermann Krenn



Sparkassen sind auf das Kundenpotenzial ihres Geschäftsgebiets angewiesen. Nachhaltige Erfolge im Vertrieb mit bestehenden und neuen Kunden spielen deshalb eine Schlüsselrolle. Im Rahmen einer abteilungs- und filialübergreifenden Vertriebssteuerung setzt die Sparkasse Dachau deshalb auf selbststeuernde Lernprozesse. Dazu gehört der regelmäßige Austausch untereinander wie auch mit dem Vorstand. Und eine „virtuelle Geschäftsstelle“ dient als interne Unternehmensberatung, bei der Berater von den besten ihrer Kollegen lernen können. Red.

Im Gegensatz zu international tätigen Großbanken konzentrieren sich Sparkassen gemäß Sparkassengesetz ausschließlich auf ein festgeschriebenes Geschäftsgebiet und sind aus diesem Grunde auf nachhaltige Erträge ihrer regionalen Kunden angewiesen. Die Vertriebsmannschaft einer Sparkasse muss sich deshalb auf die verschiedenen und wechselnden Bedürfnisse ihrer Kundensegmente einstellen.

Erst wenn die Bank ihre Aktivitäten konsequent an den Erfordernissen der Kunden ausrichtet, wird die Kundenorientierung zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor. Um dies sicherzustellen, muss das Unternehmen beziehungsweise die Organisation imstande sein, sowohl innere als auch

äußere Informationen (aus dem Markt) zu erfassen und das Vertriebsverhalten entsprechend anzupassen. Bei der Sparkasse Dachau existiert diese Art des organisationalen Lernens in Form von selbststeuernden Lern- und Unterstützungsprozessen, die sie selbst als bankbetriebliche Lernstatt und interne vertriebsunterstützende Prozesse definiert.

Die bankbetriebliche Lernstatt

Die Aufgabe der Lernstatt-Konzeption besteht darin, direkte Informationswege von den einzelnen Mitarbeitern zur Vorstandsebene (Bottom-Up) zu schaffen und das Wissen, die Kreativität und die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter nutzbar zu machen. Ziel ist es, Informationen zu vermitteln und die soziale und fachliche Kompetenz der Mitarbeiter zu fördern. Im Vordergrund steht das gemeinsame Lernen, wonach gewährleistet sein soll, dass alle Mitarbeiter einer Lerngruppe im Ergebnis die gleiche fachliche und soziale Qualifikation vorweisen können. Dazu finden beispielsweise regelmäßig Präsentationen der unterschied-

lichen Mitarbeiterhierarchien vor dem Vorstand statt. Auch die Auszubildenden bekommen diese Chance. Bei der Sparkasse Dachau werden zwei Formen der bankbetrieblichen Lernstatt unterschieden:

- Einerseits die sogenannten GVG-Besprechungen auf Ebene der Geschäftsstellenleiter (Führungsebene)
- sowie andererseits die Vertriebssteuerungsbesprechungen für die einzelnen Beratergruppen (Beraterebene).

Besprechungen in Geschäftsstellenvergleichsgruppen

Um die einzelnen Filialen miteinander vergleichen zu können wurden Geschäftsstellenvergleichsgruppen (GVG) gebildet. Gleichartige Geschäftsstellen in Bezug auf Wettbewerbsumfeld, Personalausstattung, Kundenzahl, geografische Lage und Höhe des Geschäftsvolumens werden in vier GVG-Bereiche eingegliedert. So bildet die GVG 1 zum Beispiel die dem Volumen nach größten Geschäftsstellen ab.

Die GVG-Besprechungen werden für die Geschäftsstellenleiter jeweils einer GVG-Gruppe regelmäßig einberufen und dienen dem Informationsaustausch zwischen Sparkasse und Geschäftsstelle sowie auch der Filialen untereinander. Teilnehmer sind neben den Filialleitern und dem Vertriebsvorstand die Zielgruppenansprechpartner

Zu den Autoren

Prof. Dr. Marcus Fischer ist Professor an der Hochschule Landshut. **Hermann Krenn** ist Mitglied des Vorstands der Sparkasse Dachau, Dachau.

aus den Abteilungen Marketing, Controlling und Personalentwicklung sowie Vertreter aus den Verbundabteilungen (Bausparen, Versicherung, Immo, Wertpapier, Leasing) und dem Kreditbereich.

Innerhalb dieser Gruppenrunde wird der geschäftliche Verlauf jeder Vertriebsseinheit offengelegt. Von den Geschäftsstellenleitern werden daraufhin individuelle Problemfelder (zum Beispiel Reaktionen von Kundengruppen bei Produktaktionen oder Produktinnovationen) angesprochen, zu denen in der Gruppe Handlungsmaßnahmen erarbeitet werden. So kann die Sparkasse Dachau Informationen und Verbesserungsvorschläge der Geschäftsstellen aufnehmen und verarbeiten, um zielgerichtet geschäftsstellenübergreifende Maßnahmen zu ergreifen. Anhand von praktischen Vertriebsbeispielen beziehungsweise echten Erfolgsmeldungen führt dies zu einer Steigerung der Vertriebsleistung, da am praktischen Fall erlebt wird, welche Leistungen möglich sind.

Vertriebssteuerungsbesprechungen

In den Vertriebssteuerungsbesprechungen werden dreimal jährlich die einzelnen Beratergruppen aus jeder Geschäftsstelle zu einer Veranstaltung eingeladen. In den Besprechungen geht es um die Entwicklung des Produkt- und Zielgruppengeschäftes der verantwortlichen Berater.

Zu Beginn stellt der Vorstand die Entwicklung der Sparkasse vor. Anschließend präsentieren Berater aus Geschäftsstellen mit einer überdurchschnittlich positiven Geschäftsentwicklung ihre Vertriebsergebnisse und legen dar, mit welchen Methoden und Maßnahmen dieser Erfolg realisiert werden konnte. Dies dient den übrigen Beratern dazu, Anregungen und Ideen zu sammeln, um ähnliche Maßnahmen für ihren Aufgabenbereich ableiten zu können. Im Anschluss an die Präsentationen begeben sich die Berater in Workshops mit den jeweiligen Ziel- und Produktgruppenansprechpartnern. In diesen Teams werden die Berater einerseits über Neuigkeiten und

Veränderungen informiert, andererseits können im Dialog einzelne Problemfelder aufgezeigt sowie entsprechende Handlungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Die virtuelle Geschäftsstelle als interne Unternehmensberatung

Neben der bankbetrieblichen Lernstatt als Gruppenarbeitskonzept gibt es bei der Sparkasse Dachau zwei weitere Ansätze. Zum einen die sogenannte virtuelle Geschäftsstelle und zum anderen die vertriebsunterstützenden Spezialabteilungen.

Die virtuelle Geschäftsstelle besitzt die Funktion einer internen Unternehmensberatung. Sie stellt keine typische Filiale im

Sinne eines Kundenberatungszentrums dar, sondern tritt als eine Art „Vorzeigefiliale“ mit den leistungsstärksten Vertriebsmitarbeitern der Sparkasse Dachau in Erscheinung. Die Mitarbeiter der virtuellen Geschäftsstelle kommen aus unterschiedlichen Filialen. Sie bleiben in ihrer bisherigen Funktion eingesetzt und übernehmen zusätzlich den gleichen Aufgabebereich in der virtuellen Geschäftsstelle. Im Einzelnen beinhaltet dies folgende Aufgaben:

- Festigung und Weitergabe von Vertriebsphilosophien,
- Umsetzung hauseigener Standards in Bezug auf Kundenzufriedenheit und Qualität,
- Coaching von Führungskräften,
- Training am Arbeitsplatz sowie
- Einführung und Begleitung neuer Produkte oder Vertriebsoffensiven.

Mit der virtuellen Geschäftsstelle wird das Konzept des Best-Practice umgesetzt, wonach die besten Mitarbeiterleistungen im Unternehmen als Maßstab für die zu erbringenden Leistungen gesehen werden. Die Berater lernen damit von den besten Mitarbeitern der Sparkasse und richten ihre Vertriebsprozesse an der unternehmensinternen Bestleistung aus.

Dieses Instrument erweist sich als besonders effizient zur Förderung von Lernprozessen. Aufgrund des identischen Aufgabenfeldes von Berater und Consultant können fach- und aufgabenspezifische Problemstellungen gelöst werden. Hilfestellungen und Verbesserungsvorschläge werden von Mitarbeitern der gleichen Hierarchiestufe besser angenommen als Top-Down-Anweisungen, da sich der Berater mit dem jeweiligen Vertriebsconsultant identifizieren kann. Mit Hilfe des Trainings am Arbeitsplatz kann auf individuelle Probleme der Berater unmittelbar eingegangen

Die selbstlernende Organisation

Drei Ebenen des organisationalen Lernens:

- **Single-loop-Learning:** Anhand von Rückkopplungsprozessen werden Fehler erkannt und Handlungsstrategien zur Erreichung vorgegebener Ziele angepasst. Beispielsweise können regelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragungen zu organisatorischen Änderungen führen.
- **Double-loop-Learning:** Lernform, bei der sich die Fehlerkorrektur auf die auf Unternehmensebene definierten Ziele bezieht. Als Beispiel ist hier anzuführen, dass bestimmte Institute ihre Geschäftsstrategie aufgrund des Vertrauensverlustes in der Wirtschaftskrise neu ausrichten.
- **Deutero-Learning:** befähigt die Organisation, von sich selbst zu lernen. Die Mitglieder des Unternehmens sind in der Lage, die Lernprozesse selbst zu reflektieren, Informationen über sich selbst zu verarbeiten und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu entwickeln.

Nach wie vor positiv gestimmt

Seit 2005 hat sich die Studie „Bank & Zukunft“ des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) als Trendbarometer für den deutschen Bankenmarkt etabliert. Zum achten Mal wurden 2012 Trends im Bankenmarkt von Führungskräften aller Bankengruppen bewertet und daraus zentrale Handlungs- sowie zukünftige Investitionsfelder abgeleitet. An der diesjährigen Befragung nahmen im Zeitraum von Dezember letzten bis April dieses Jahres 335 Vorstände und Führungskräfte aus allen Bankengruppen teil.

Wie in den Jahren zuvor kamen dabei die Teilnehmer zum größten Teil aus Genossenschaftsbanken. Auf sie entfielen 87 Prozent, auf Geschäftsbanken und Spezialinstitute acht Prozent und auf Sparkassen fünf Prozent. Hinsichtlich der Institutgröße zählt etwa ein Drittel der Teilnehmer zu den kleinen Instituten mit einer Bilanzsumme von bis zu 300 Millionen Euro, ein weiteres Viertel befindet sich in der Größenklasse zwischen 0,5 und 1 Milliarde Euro.

Trotz weiterer zu erwartender Turbulenzen in den Bankenmärkten rechnet mehr als die Hälfte der teilnehmenden Vorstände und Führungskräfte für die kommenden zwei Jahre mit einer verbesserten Geschäftsentwicklung. Zu schaffen macht den befragten Instituten allerdings nach wie vor die Erfüllung regulatorischer Vorgaben. Gesetzliche Auflagen gingen oft zulasten von Innovationsvorhaben oder von Projekten zur langfristigen Wettbewerbssicherung. Dies könnte sich negativ auf die Kundenorientierung und -nähe auswirken. Folgerichtig platzierten die befragten Banken und Sparkassen der Studie insbesondere zufolge den Ausbau der Kundenbeziehungen und des Kundenmanagements wieder als prioritäre Aufgabe in ihren Häusern.

Auf dem Weg zu einer solchen kundenzentrierten Bank identifiziert die Studie vier Handlungsfelder, die als Leitlinien für die Umsetzung von Maßnahmen und Einführung von Instrumenten dienen sollen:

1. Vertriebsmanagement: Um ihre Kunden besser kennenzulernen und vorhandene Informationen adäquat nutzen zu können, eignen sich soziale Netzwerke. Die technische Erschließung dieser Informationen kann mit Hilfe von Data-Mining-Verfahren erfolgen. Knapp ein Drittel der Befragten schreibt diesen Anwendungen eine hohe respektive sehr hohe Bedeutung bei, weniger als zehn Prozent der Teilnehmer jedoch hat entsprechende Lösungen derzeit in der Anwendung. Neben dem Einsatz der aktuellen Informationstechnologie bedarf es allerdings weiterhin des persönlichen Kontaktes zum Kunden, denn erst im persönlichen Gespräch wird die Basis für Vertrauen und Zutrauen geschaffen.

2. Produkt- und Dienstleistungsmanagement: Die Kreditinstitute müssen künftig noch stärker darum bemüht sein, dem Kunden bedarfsgerechte, einfache und sichere Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Einer „Selbstkonfiguration“ durch den Kunden im Rahmen einer Baukastenlösung wird hierbei allerdings von lediglich gut 20 Prozent der Befragten eine (sehr) hohe Bedeutung beigemessen. Das vielfach propagierte „Crowdsourcing“ wird in diesem Bereich wohl noch Zukunftsmusik bleiben. Mehr Erfolg erhofft man sich hingegen von einer Erweiterung des eigenen Leistungsportfolios und der Generierung zusätzlichen Kundenmehrwerts mit Hilfe trendorientierter Produktbündelangeboten in Kooperation mit branchenfremden Partnerunternehmen.

3. Organisation und Prozessmanagement: Durch die zunehmend schnelleren Marktentwicklungen und die wachsenden Anforderungen der Kunden hinsichtlich individualisierter Produkte und Beratungsleistungen sehen sich die befragten Vorstände und Führungskräfte einem wachsenden Druck auf die Bankorganisation und der entsprechenden Wertschöpfungsstrukturen ausgesetzt. Als größte organisatorische Herausforderung werden dabei die Personalentwicklung und die Personalrekrutierung sowie die bereichsübergreifende Vernetzung von Mitarbeitern gesehen. Der Bankmitarbeiter der Zukunft muss sowohl über eine starke Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz als auch über eine hohe fachliche Qualifikation verfügen. Hinsichtlich des Geschäftsprozessmanagements sind neben der Flexibilität die Sicherstellung und der Ausbau einer hohen Performance in den Kernprozessen von (sehr) hoher Bedeutung.

4. Einsatz von Informationstechnologien: Die Kreditinstitute sind darum bemüht, durchgängige und sichere Prozessstrukturen zu gewährleisten sowie weitergehende Kosteneinsparungen zu realisieren. Neben einer effizienten Datenaufbereitung für das Kundenmanagement fließen IT-Investitionen insbesondere in die Weiterentwicklung webbasierter Angebote. Diese umfassen neben innovativen Leistungen im Internet zunehmend auch Lösungen im Bereich des Mobile Banking. Hier sehen viele Befragte noch erhebliche Potenziale zur Optimierung der Bank-Kunde-Interaktion.

Wie bereits in der Vorjahresstudie sind die Studienteilnehmer abschließend nach ihrer Einschätzung der Bedeutung ausgewählter Megatrends gebeten worden. Den mit Abstand größten Stellenwert haben

nach wie vor der demografische Wandel sowie die Regulierung. Als drittichtigsten Trend nennen die Banken den technologischen Fortschritt, der neben Optimierungspotenzialen bei Prozessen eine Neugestaltung der Bank-Kunde-Interaktion ermöglicht.

Der mit dem technologischen Fortschritt einhergehende Trend zur Vernetzung macht es erforderlich, dass sich die Banken ebenfalls neu organisieren oder zumindest innerhalb der sozialen Netzwerke partizipieren. Als nahezu gleichbedeutend bewerten die Studienteilnehmer die Trends Mobilität und Gesundheit. Während eine zunehmende Mobilität neue Wege der Kundenansprache und innovative Vertriebskonzepte erfordert, eröffnet das steigende Gesundheitsbewusstsein zahlreiche Chancen zur Etablierung neuer Geschäftsmodelle.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der diesjährigen Trendstudie „Bank & Zukunft 2012“, dass ein Wachstum nur noch jenen Instituten gelingen dürfte, die neue Wege beschreiten und Innovationen schnell umsetzen. Im Rahmen eines solchen Wachstums durch Wandel müssen die Wahrnehmungen und Anforderungen der Kunden selbstverständlich weiterhin an erster Stelle stehen. Ob die festgestellten Handlungsfelder jedoch für alle Institutsgruppen gleichermaßen Gültigkeit haben, darf angesichts des überproportionalen Gewichts kleinerer und mittlerer Genossenschaftsbanken in der Stichprobe bezweifelt werden. Für diese Institute stellt die Untersuchung wie in den Jahren zuvor sicherlich eine willkommene Trendstudie dar. Größere Regionalbanken und Sparkassen hingegen werden die Ergebnisse eher als Konkurrenzbeobachtung werten wollen. **KD**

werden, die Unterstützung erfolgt somit sehr praxisorientiert.

Vertriebsunterstützung

Die Aufgabe der fünf vertriebsunterstützenden Abteilungen besteht in der Unterstützung der Geschäftsstellen beim Vertrieb von Verbundprodukten:

1. Das Vermögensanlagezentrum für den Vertrieb von Wertpapierprodukten;
2. die Abteilung LBS für den Bereich Bausparen;
3. die Abteilung Immobilien für regionale Immobilienvermittlungen,
4. die Versicherungsabteilung für Versicherungslösungen,
5. die Abteilung Leasing, für alle Leasing-Produkte der Sparkasse.

Der Unterstützungsprozess verläuft dabei autonom. Auftretende Probleme im Vertriebsprozess oder sinkende Absatzzahlen veranlassen die Berater als Produktgruppenverantwortliche dazu, selbstständig Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten. Falls innerhalb der Geschäftsstelle alle Handlungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind, können die jeweiligen Verbundbereiche als Hilfestellung herangezogen werden.

Die Initiative zur Einleitung von Unterstützungsmaßnahmen kann ebenso von den Spezialabteilungen getroffen werden. Sobald mit Hilfe des Berichtswesens ein produktspezifisches Defizit festgestellt werden kann, setzt sich die entsprechende Verbundabteilung mit der Geschäftsstelle in Verbindung, um die Berater vor Ort in ihrer Vertriebstätigkeit zu unterstützen.

Mit Hilfe des organisationalen Lernens werden die Vertriebsprozesse konsequent an den Erfordernissen des Marktes beziehungsweise der Kunden ausgerichtet. Der Berater kann als Schnittstelle zwischen

Kunde und Unternehmen Defizite und Problembereiche in detaillierter Form feststellen und zielgerichtete, kundenorientierte Verbesserungsvorschläge ableiten. Die Prozesse sind somit zu jeder Zeit auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet.

Quantitative und qualitative Ergebnisse

Welche Ergebnisse hierbei erzielt werden können, zeigt eine Analyse der Sparkasse: Die Absatzzahlen sind im Vergleich zur Branche deutlich überdurchschnittlich, und gleichzeitig bescheinigen die Kunden bei Befragungen dem Unternehmen sehr gute qualitative Leistungen (etwa bei Bedarfsorientierung und Fachkompetenz).

■ So konnte beispielsweise das Zinsergebnis von etwa 40 Millionen Euro im Jahr 2007 auf über 60 Millionen Euro gesteigert werden.

■ Das Provisionsergebnis stieg in dieser Zeit um über drei Millionen Euro.

■ Das Ergebnis der operativen Tätigkeit stieg um über 40 Prozent.

Die virtuelle Geschäftsstelle ist also das tragende Instrument der selbstlernenden Vertriebsorganisation der Sparkasse Dachau. Neben quantitativen Verbesserungen erzielte die Sparkasse vor allem auch qualitative Ergebnisse (Basis Kundenbefragung 2006 bis 2010):

■ allgemeiner Zufriedenheitsindex mit 82,3 Prozent überdurchschnittlich;

■ Einsatz der umfassenden Bedarfsanalyse um 48 Prozent verbessert;

■ mehr als ein Fünftel der Befragten sagt, dass sich die Service- und Beratungsqualität innerhalb von drei Jahren weiter verbessert hat;

■ die Weiterempfehlungsbereitschaft hat sich um 20 Prozent erhöht. ■■■