

## Für die Kunden mobil gemacht

Im Jahr 2004 hat die Taunus-Sparkasse im Rahmen einer Pilotierungsphase neben ihren Geschäftsstellen einen neuen Vertriebsweg eingeführt: die mobile Finanzberatung. Seitdem macht sie „Hausbesuche“ und berät ihre Kunden auch am Wohnzimmertisch oder am Arbeitsplatz. Inzwischen hat sich die mobile Finanzberatung als flächendeckendes Vertriebsinstrument etabliert, das über das gesamte Geschäftsgebiet eingesetzt wird. Mittlerweile ist sie darüber hinaus in der Muttersprache der türkischstämmigen Mitbürger gelebte Praxis.

### Hausbesuche

Die Sparkasse hat sich schon sehr früh Gedanken über neue Wege zum Kunden gemacht. Die Finanzberatung sollte im Geschäftsgebiet, das im Wesentlichen aus dem Hochtaunuskreis und dem Main-Taunus-Kreis sowie Frankfurt-Höchst und Niedernhausen besteht, im wahrsten Sinne des Wortes für die Kunden mobil gemacht werden. Sie war eine der ersten Sparkassen in Hessen, die die mobile Finanzberatung eingeführt hat. Mit dem Werbeslogan „Wir machen Hausbesuche“ hat sie ihren Kunden signalisiert, dass sie bei Bedarf die kompetente und ganzheitliche Beratung auch am Wohnzimmertisch in Anspruch nehmen können.

Was 2004 als Pilotprojekt begann, hat sich mittlerweile flächendeckend über das gesamte Geschäftsgebiet als zukunftsfähiges Vertriebsmodell etabliert. Heute ist die Sparkasse mit insgesamt vier mobilen Beratern für ihre Kunden unterwegs. Ausgestattet mit roten Mini-Coopern werden die mobilen Finanzberater zentral über das in Bad Homburg ansässige Servicetelefonteam koordiniert. So übernehmen die Kollegen aus dem Servicetelefonteam beispielsweise die Terminkoordination. Diese

unterscheidet sich grundsätzlich vom Terminhandling der Berater in den Filialen – so muss zum Beispiel der Zeitrahmen für die An- und Abfahrtswege zum Kunden von den Mitarbeitern des Servicetelefonteams berücksichtigt werden. Jeder der vier mobilen Berater hat sein eigenes lokales Zuständigkeitsgebiet. Diese Aufteilung erleichtert die Arbeit wesentlich, weil die Zuordnung, welcher Berater zu welchem Kunden fährt, denkbar einfach und klar strukturiert ist.

Der Vertriebsweg „mobile Finanzberatung“ hat im Vergleich zu den Angeboten zahlreicher Mitbewerber viele Vorteile. Zum einen deckt der mobile Berater das kom-

plette Produkt- und Dienstleistungsspektrum ab und verkauft nicht nur wenige, ausgewählte Produkte. Zum anderen handelt es sich bei den mobilen Beratern ausnahmslos um fest angestellte, langjährige Sparkassen-Mitarbeiter mit einem Fixgehalt. Damit kommt nicht irgendein Finanzberater ins Haus, sondern ein klassischer Sparkassen-Mitarbeiter, der für die qualitativ hochwertige, ganzheitliche und an den Bedürfnissen des Kunden orientierte Beratung steht. Dies hat den entscheidenden Vorteil, dass die Kunden sich darauf verlassen können, zu Hause exakt die gleiche Beratung zu erhalten wie in einer Geschäftsstelle. Nicht der Produktverkauf steht im Vordergrund, sondern die bedarfsorientierte Vermögensbetreuung.

### Reaktion auf geändertes Kundenverhalten

Die Entscheidung, mobile Berater zunächst im Rahmen eines Pilotprojektes, später dann als feste Vertriebseinheit einzuführen, war seinerzeit eine Reaktion auf das geänderte Verhalten der Kunden. Eine Kundenbefragung, die die Sparkasse durchgeführt hatte, hatte damals ergeben, dass 70 Prozent bis 80 Prozent der Kunden die Filiale allenfalls noch betreten, um Geld am Automaten abzuheben – nicht aber um das Beratungsgespräch mit dem persönlichen Berater zu suchen. Die Öffnungszeiten der Geschäftsstellen sind zwar für viele, aber bei Weitem nicht mehr für alle Kunden zeitgemäß.

Die Ursachen für diese Entwicklung sind vielfältig: Neben dem Vormarsch von Internet- und Onlinebanking ist einer der Hauptgründe dafür auch Änderungen der Arbeitszeiten. Viele Menschen haben nicht mehr den klassischen nine-to-five-Job und arbeiten länger und härter. Ein frühes Gehen oder eine verlängerte Mittagspause,

*Axel Warnecke, Mitglied des Vorstands, TaunusSparkasse, Bad Homburg v. d. Höhe*

*Noch vor zwanzig Jahren galten sogenannte Strukturvertriebe als Exoten der Finanzdienstleistungsbranche und waren bei allen großen Bankengruppen ob ihrer offensiven Vertriebsmethoden verpönt. Mit ihren Absatzerfolgen auf Kosten der etablierten Finanzdienstleister fanden sie zunehmend Beachtung, ihre Verkaufsorientierung wurde gelobt und wenn möglich nachgeahmt. Auch der Begriff des freien Vertriebs klingt in Zeiten von MiFID längst nicht mehr abfällig und abschreckend. Im Gegenteil, immer mehr Banken und Sparkassen setzen seit Jahren verstärkt auf mobile, zeitlich flexible Vertriebskonzepte und wollen diese zum Teil deutlich ausbauen. Dem Autor sind nicht zuletzt zwei Botschaften wichtig: Der mobile Vertrieb kann exakt die gleiche Beratungs- und Produktqualität sicherstellen wie die Geschäftsstelle. Und die Entlohnung mit einem Fixgehalt dämpft die viel diskutierten Nebeneffekte der Provisionsorientierung und eröffnet Spielraum für eine ganzheitliche Vermögensberatung. (Red.)*

um Bankgeschäfte zu erledigen, passen bei vielen Arbeitnehmern immer weniger in den Terminkalender.

Mit dem mobilen Berater hat die Sparkasse auf diese geänderten Entwicklungen reagiert: Der Kunde braucht nicht mehr in die Geschäftsstelle der Sparkasse zu kommen, der Berater kommt zu ihm nach Hause oder – wenn er dies wünscht – an seinen Arbeitsplatz, und zwar wann immer der Kunde es möchte. Es ist nicht verwunderlich, dass das Gros der vereinbarten Termine in den Abendstunden liegt und damit die Menschen erreicht, die vorher keine Zeit hatten, die Geschäftsstelle aufzusuchen. Terminvereinbarungen am Wochenende sind ebenso bei Bedarf möglich. Für die mobilen Finanzberater ist ein hohes Maß an Flexibilität selbstverständlich.

### Ergänzung zum Filialgeschäft

Aus der Analyse aus dem Jahr 2004 ging außerdem hervor, dass auch bei der Sparkasse eine Vielzahl der Kunden den Mitarbeitern kaum bekannt ist. Sie sind „Kaum-Kunden“, die nur wenige Produkte in Anspruch nehmen und die schon seit Jahren keine Filiale mehr betreten haben. Ein elementarer Bestandteil des Konzeptes ist die Tatsache, dass die mobilen Finanzberater keine Konkurrenz zu den Mitarbeitern in den Filialen darstellen, oder diese gar ersetzen, sondern ergänzend tätig sind. Diese Philosophie wird entsprechend in den persönlichen Zielvereinbarungen der Mitarbeiter berücksichtigt.

Sie ermöglicht es zum Beispiel auch, dass die Adressen der zu besuchenden Kunden unter anderem teilweise auch direkt von

den Filialen an die mobilen Finanzberater geliefert werden, sofern die Kollegen in den Geschäftsstellen feststellen, dass beim Kunden Bedarf nach mobiler Beratung besteht. Außerdem analysieren sie ihr Kundenportfolio nach Potenzialkunden für die mobilen Finanzberater und melden diese an das Servicetelefon-Team, das die Terminabsprache übernimmt. Der mobile Vertrieb ist also keine eigenständige Vertriebseinheit, sondern unterstützt die Mitarbeiter in den Geschäftsstellen. Das ist einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren.

### Hohe Nachfrage

Dass das Angebot gut von den Kunden an- und in Anspruch genommen wird, zeigen die Zahlen: Die vier mobilen Berater, die zurzeit im Einsatz sind, haben seit dem Jahr 2006 bis Ende 2008 knapp 7 000 Kunden besucht, die sonst keinen Kontakt mehr zur Sparkasse hatten. Die Terminquote variiert je nach Selektion: Während von den Kunden, die lange keinen Kontakt mehr zur Sparkasse hatten, etwa jeder Achte einer Terminvereinbarung zustimmt, sind es bei den Neukunden, die nach sechs Monaten nur ein Produkt nutzen, mehr als ein Viertel. Hier zeigt sich das Potenzial für die Zukunft: Fasst man bei Neukunden frühzeitig nach, lassen sich viele Kundenbeziehungen von vornherein nachhaltiger und intensiver gestalten. In etwa 70 Prozent der Fälle folgt aus einem Termin auch ein Produktabschluss. Bekanntlich ist die beste Marketingmaßnahme die Weiterempfehlung eines zufriedenen Kunden – davon lebt auch die mobile Finanzberatung.

Eine bestimmte Sprache zu sprechen, öffnet manchmal Türen, die sonst verschlos-

sen bleiben. Die Verständigung in der Muttersprache ist ein nicht zu unterschätzender Verkaufsvorteil. Um die größte Gruppe von Bürgern mit Migrationshintergrund, die türkischstämmige Bevölkerung, gezielt anzusprechen, hat deshalb im Jahr 2007 ein türkischsprachiger Mitarbeiter seine Arbeit als mobiler Finanzberater aufgenommen. Er wird unterstützt von einer Mitarbeiterin im Servicetelefonteam, die ebenfalls türkisch spricht.

In der mobilen Finanzberatung ist intensive Kommunikation – wie fast überall – der Schlüssel zum Erfolg. Für die mobilen Finanzberater gilt dies umso mehr. Es bedarf in hohem Maße standardisierter und institutionalisierter Kommunikationsstrukturen. Dazu gehören zum Beispiel Treffen im Unternehmen oder an neutralen Orten, an denen ein Erfahrungsaustausch möglich ist, und regelmäßige Besprechungen mit der zuständigen Führungskraft. Die in den Unternehmen ansonsten vorhandenen Kommunikationswege können die mobilen Finanzberater nur begrenzt erreichen. Die Herausforderung besteht daher darin, einen adäquaten Ersatz zu bieten.

### Erfolgsfaktor Technik

Eine wichtige Voraussetzung, die erfüllt sein muss, um die mobile Finanzberatung zu betreiben, ist die Technik. So wie der mobile Vertrieb angelegt ist, ist die Möglichkeit, auch ebenso mobil zu arbeiten, verständlicherweise unabdingbar. Funk-Laptop und Blackberry sind wichtig und notwendig und gehören zur Grundausstattung eines jeden mobilen Finanzberaters. Mit dem Fortschritt in der drahtlosen Datenübertragung erweitern sich die Möglichkeiten zunehmend effizient zu arbeiten.

Die Erwartungen, die in die mobile Finanzberatung gesetzt wurden, sind erfüllt worden. Die Taunus-Sparkasse hat mit der mobilen Finanzberatung im Sparkassenlager eine Vorreiterrolle erlangt. Das Know-how, das sie sich aufgebaut hat, ist von anderen Häusern sehr gefragt.

Für viele Kunden, die lange keinen Kontakt mehr zur Sparkasse hatten, ist der mobile Finanzberater eine lohnende Alternative zu einem Besuch in der Geschäftsstelle geworden – ein Ergebnis, das die Sparkasse darin bestärkt, das erfolgreiche Konzept auch in Zukunft weiterzuführen. ■■■■■