

Bausparen und Bausparkassen 2007

Möglichkeiten der Vertriebssteuerung im S-Finanzverbund

Franz Wirnhier und Heinz-Peter Hungbaur

Bausparen ist ein Ankerprodukt. Das haben mittlerweile auch die Sparkassen erkannt. Das alleine reicht aber noch lange nicht aus, um dem LBS-Produkt bei den Vertriebsbanken gebührende Aufmerksamkeit zu sichern. Genauso wichtig wie der nackte Erfolg seien die vertriebsunterstützenden Maßnahmen, angefangen von Marketingkampagnen, Coaching-Programmen, Marktuntersuchungen bis hin zur elektronischen Vertriebsunterstützung für den Berater vor Ort. Auch hier gilt also wie beim Kunden: Die Dienstleistung ist es, die zählt. (Red.)

Neben dem eigenen, ausschließlich mit Handelsvertretern besetzten Außendienst sind die bayerischen Sparkassen für die LBS Bayern der Hauptvertriebskanal. Für 85 Prozent des gesamten Neugeschäfts der LBS zeichnen die bayerischen Sparkassen verantwortlich. Sie sehen den Bausparvertrag als eigenes Produkt an. Diese Grundhaltung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Marktführerschaft der LBS in Bayern.

Es ist deshalb von zentraler Bedeutung, den bayerischen Sparkassen eine optimale Vertriebsunterstützung zu bieten. Vertriebssteuerung bedeutet also vor allem Vertriebsunterstützung. Auch die richtige Justierung der betriebswirtschaftlichen Anreizsysteme, wie des Provisionssystems, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Darüber hinaus liegt es im Primärinteresse der Bausparkasse, dass die Begeisterung am Verkauf ihrer Produkte bei allen Sparkassenmitarbeitern gefördert wird.

Wertorientierte Vertriebssteuerung

Die Sparkassen orientieren sich in ihrer eigenen Vertriebssteuerung neben dem direkten Deckungsbeitrag natürlich auch an strategischen Aspekten. Als erstes Steuerungselement für das operative Geschäft bietet sich damit ein quantitativ und qualitativ ausgerichtetes Provisionssystem an. Die LBS nutzt diese Möglichkeit der Steuerung, um unterschiedliche Größenklassen der Bausparsumme sowie individuelle Marktsegmente und Besparungsintensitäten zu honorieren.

Auch die Potenzialausschöpfung ist ein wichtiges Steuerelement der Provisions-

systematik. Die individuelle Steuerung der Mitarbeiter vor Ort bleibt voll und ganz der Sparkasse überlassen. Dies ergibt sich aus der individuellen Vertriebspolitik jeder Sparkasse und den Spielregeln, die sich die Verbundpartner gegeben haben.

Umso wichtiger ist es, dass die Sparkassenmitarbeiter, die das LBS-Retail-Produkt direkt beim Kunden platzieren, ein optimales Produkt und eine optimale Vertriebsunterstützung erleben. Die Bausparkasse legt Wert darauf, dass den Mitarbeitern und den Vertriebssteuerern der Sparkassen neben der direkten Verkaufswirkung eines Bausparvertrages für ihre Ertragsziele auch seine strategische Qualität bekannt ist.

Denn der Bausparvertrag kann als ein Schlüsselprodukt angesehen werden, das in der gesamten Breite des Kundenspektrums einsetzbar ist. Die Analysen unabhängiger wissenschaftlicher Untersuchungen unterstützen diese These. Die LBS sieht ihre Aufgabe darin, die Erkenntnisse renommierter Gesellschaften wie Boston Consulting Group, GfK und MSG hinsichtlich der Cross-Selling-Potenziale für die Sparkassen in deren Steuerungssysteme zu übertragen. Zwei Beispiele sollen das veranschaulichen.

Die Autoren

Dr. Franz Wirnhier ist Sprecher der Geschäftsleitung und **Heinz-Peter Hungbaur** ist Marktbereichsleiter für Mittel- und Oberfranken, LBS Bayerische Landesbausparkasse, München.

Die genannten Untersuchungen belegen, dass dem Bausparvertrag im gesamten Lebenszyklus einer Kundenbeziehung eine Schlüsselfunktion zukommt. Diese Erkenntnis muss in der Vertriebssteuerung und Vertriebsunterstützung eine elementare Rolle spielen. Über den Bausparvertrag können bis zu zehn Folgeprodukte für die spätere Finanzierung und Absicherung einer Wohnimmobilie platziert werden. Darin liegt ein fundamentaler strategischer Nutzen für die Sparkassen.

Das Gleiche gilt für die daraus resultierenden Ertragspotenziale. Die durch das Bausparen induzierte Kundenbindung ist ein strategisch unschätzbare Steuerungselement für die S-Finanzgruppe, wie das GfK-Finanzmarkt-Panel verdeutlicht. Im Geschäft mit Hypothekendarlehen sind die Sparkassen wesentlich erfolgreicher, wenn beim Kunden vorher ein LBS-Bausparvertrag platziert wurde. Der damit verbundene erhöhte Barwert ist ein gewichtiges Argument in der Vertriebssteuerung.

Diese strategischen und betriebswirtschaftlichen Steuerungskomponenten sind an der Verkaufsbasis wirkungslos, wenn nicht weitere Instrumente der Vertriebssteuerung greifen. In erster Linie sind das sympathische und motivierende Marketingmaßnahmen. Die Werbung spielt hier eine ganz wichtige Rolle. Die Vertriebssteuerung der LBS Bayern konnte gerade in den letzten Jahren nachhaltig von der positiven Resonanz der erfolgreichen Spießer-Kampagne in Werbung und Verkaufsförderung profitieren.

Kampagnenmanagement und Coaching

Die Unterstützung und das Training vor Ort durch LBS-Mitarbeiter ist ein wirkungsvoller Katalysator, um notwendige Details der Kundenansprache rund um das Bausparen zu vermitteln.

Dies geschieht in vier Phasen:

- Mitarbeiter, die noch keine Verkaufserfahrung aufweisen, werden spielerisch am Beispiel Bausparen an Verkaufstechniken herangeführt, um später in allen Produktfeldern gute Ergebnisse liefern zu können.
- Im zweiten Schritt werden bereits im Verkauf tätige Mitarbeiter mit zusätzlichen Point-of-Sale-Coachings dabei unterstützt, aus nachrangigen Po-

tenzialen Geschäftschancen aufzuspüren.

- Im dritten Schritt werden Sparkassenmitarbeiter gefördert, die bereits erfolgreich im Verkauf tätig sind.
- Darüber hinaus werden auch die Top-Verkäufer über ein besonderes Anreizsystem angesprochen.

Alle vier Schritte basieren auf dem Cross-Selling-Ansatz, sodass das aufgezeigte Maßnahmenpaket für das gesamte Produkt-Portfolio der Sparkassen wirksam ist.

Die Sparkassen und der LBS-Außendienst erwarten von der Bausparkasse eine professionelle Marktforschung zum Bausparen und zur Wohnbaufinanzierung. Die daraus abgeleiteten Steuerimpulse werden bei professioneller Aufbereitung gerne akzeptiert und in die eigene Argumentationsstrategie übernommen. Überzeugend dargestellte Potenziale im

Markt und den einzelnen Marktsegmenten beziehungsweise Kundengruppen werden ebenfalls in den eigenen Steuerungsimpulsen aufgegriffen. Das gilt auch für die Analyse der Umsetzung in den einzelnen Geschäftsgebieten durch ein professionelles Marketing- und Vertriebscontrolling der LBS-Maßnahmen.

LBS-Außendienst als Konkurrenz?

Die LBS hat einen eigenen Außendienst, der über eine Handelsvertreterorganisation eigene Kunden betreut. Der Schwerpunkt der Vertriebssteuerung für diesen Außendienst liegt in der optimalen Betreuung seiner Kunden und in der Neukundengewinnung. Dabei werden über die Geschäftsfelder Wohnbaufinanzierung, Immobilienvermittlung und Altersvorsorge zusätzliche Geschäftspotenziale für die S-Finanzgruppe generiert.

Ihre Erfahrungen mit einem eigenen freien Außendienst nutzt die LBS Bayern

auch in ihrer Sparkassenvertriebsstrategie. Mit vielen Sparkassen wird mittlerweile in enger Abstimmung ein gemeinsam gesteuerter freier Außendienst ohne eigene Kunden aufgebaut. Diese Handelsvertreter werden zur Bearbeitung zusätzlicher Potenziale ausschließlich in der Sparkasse eingesetzt. Die Synergien in der Vertriebssteuerung sind durch echtes Zusatzgeschäft in allen Geschäftsfeldern spürbar.

Integrierte Vertriebssteuerung

Alle Vertriebsansätze der LBS und des eigenen Außendienstes sind auf einer kooperativen und integrierten Basis innerhalb der S-Finanzgruppe aufgebaut. Die Individualität der einzelnen Sparkassenstrategien steht dabei im Vordergrund, so dass alle Steuerelemente und die technischen Rahmenbedingungen als positiver Katalysator in der gesamten Vertriebspolitik der S-Finanzgruppe Bayern wirken. ■