

## Wie eine Bausparkasse ihre Vertriebsmannschaft motiviert

Heinz Panter

**Attraktive Produkte, die eng mit den Sparkassen abgestimmte Marktbearbeitung und ein adäquates Provisionssystem sind nur einige der Faktoren, die Heinz Panter für eine Motivation seiner Vertriebsmitarbeiter als relevant erachtet. Und auch zur Integration des LBS-Bausparens in die technischen Prozesse der S-Institute sowie zur konsequenten Unterstützung der marktnahen Bereiche durch das Back-Office bekennt sich der Autor klar. Was fast schon formelhaft klingt, funktioniert in der wettbewerbsintensiven Region Baden-Württemberg tadellos – die dortige LBS weist einen Marktanteil von rund 37 Prozent aus. (Red.)**

Ein starker Vertrieb ist Dreh- und Angelpunkt für die LBS Baden-Württemberg. Neugeschäft stabilisiert das Kollektiv, führt zu angemessenen Wartezeiten bis zur Zuteilung und behauptet das Produkt Bausparen im Markt für Finanzdienstleistungen. Baden-Württemberg ist der am härtesten umkämpfte Bausparmarkt in Deutschland.

Vier Bausparkassen haben hier ihren Sitz – entsprechend intensiv ist der Wettbewerb. Die Marktführerschaft der LBS lässt sich nur mit einem motivierten Vertrieb sichern: 2007 ist der Marktanteil im Netto-Neugeschäft nach Bausparsumme auf 37,0 Prozent gestiegen; nach Vertragsanzahl lag der Marktanteil sogar bei 39,7 Prozent. Was sind die Erfolgsfaktoren für die Motivation des Vertriebs der LBS Baden-Württemberg?

### Marktgängige Produkte

Erfolgreicher Vertrieb braucht ein attraktives Produkt. Die LBS Baden-Württemberg hat frühzeitig auf die Niedrigzinsphase reagiert und ihr gesamtes Tarifwerk angepasst. Mit einem Darlehenszinssatz von 1,5 Prozent nominal ist der Classic N eines der attraktivsten Angebote am Markt. Auch der Tarif Classic F weist mit einem nominalen Darlehenszins von 2,95 Prozent wettbewerbsfähige Darlehensbedingungen aus.

Die Tarife sind eindeutig auf Baufinanzierer ausgerichtet. Diese Produktpolitik trägt nun Früchte. Das belegen die Abschlusszahlen: die Finanzierertarife Classic M, F und N machen 80 Prozent des Neugeschäfts nach Bausparsumme aus.

Die durchschnittlichen Bausparsummen haben sich in den vergangenen Jahren deutlich nach oben entwickelt. In den drei Finanzierertarifen M, F und N liegt sie mittlerweile bei 56 200 Euro. Über alle Tarife hat das Unternehmen eine durchschnittliche Bausparsumme von 31 800 Euro. Das belegt, dass das Produkt Bausparen vom Markt aufgenommen wird und Vertriebschancen bietet. In aller Regel stehen ernsthafte Finanzierungsabsichten hinter dem Abschluss eines Bausparvertrags – die Phase der Eigenkapitalbildung und der Finanzierung bietet dann weitere Vertriebsansätze.

Wichtig für den Vertrieb ist ebenfalls, dass das Bauspardarlehen seit Anfang 2006 zunehmend besser im Markt platziert werden kann. Denn die Tarife der neuen Generation kommen in die Zuteilung – die Kunden bauen zugeteilte Bauspardarlehen in ihre Finanzierungen ein und erkennen wieder die Vorteilhaftigkeit des Bausparens. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit des Abschlusses von Folgeverträgen.

### Koordinierte Marktbearbeitung

Beide Vertriebsschienen der LBS – der eigene hauptberufliche Außendienst und die Sparkassen – arbeiten eng abgestimmt. Das bringt Mehrwert für beide Vertriebspartner. Die Einführung des sogenannten Gemeinschaftsgeschäfts in

Baden-Württemberg ist eine Erfolgsgeschichte. Hier handelt der LBS-Außendienst im Auftrag der Sparkasse und bearbeitet deren Privatkundenbestände mit Blick auf das Bausparen und die Immobilie. Das bedeutet: Der LBS-Außendienst erhält qualitativ gute Kontaktmöglichkeiten zu dem Sparkassenkunden; die Sparkasse pflegt ohne eigenen Aufwand ihren Kundenstamm und bietet einen besseren Service rund um die Immobilie.

Das Gemeinschaftsgeschäft ist tragender Pfeiler der Zusammenarbeit von LBS-Vertrieb und Sparkasse beziehungsweise BW Bank vor Ort. Vorhandene Potenziale im Bausparmarkt werden gemeinsam gehoben. Die kooperative Marktbearbeitung ist so eine sinnvolle Ergänzung der Eigenproduktion der Sparkasse beziehungsweise BW Bank und des LBS-Außendienstes. Zugleich vermittelt der Außendienst im Rahmen von Cross-Selling Produkte der Sparkasse und kann dem Kunden so bedarfsgerechte Lösungen rund um die Immobilie anbieten. Die LBS Baden-Württemberg sieht im Gemeinschaftsgeschäft einen Erfolgsfaktor auch für die Zukunft.

### Angemessene Vergütung

Ganz bewusst hat die LBS Baden-Württemberg seit der Fusion im Jahr 2000 erheblich in den Markt investiert. Voraussetzung hierfür war ein stringentes Sach- und Personalkostenmanagement im Innendienst. Die hier erreichten Einsparungen wurden in ein zeitgemäßes Provisionssystem für den eigenen Außendienst und die Sparkassen investiert. Die Bausparkasse setzt darauf, die Verkäuferschienen zu stärken und Führungs- und Administrationsaufgaben auf das notwendige Minimum zu beschränken.

Von 2000 bis 2007 haben sich die Provisionsaufwendungen von 49 Millionen Euro auf 83 Millionen Euro pro Jahr erhöht – ein Plus von 34 Millionen Euro. Davon entfielen 27 Millionen Euro auf das starke Wachstum des Neugeschäfts in diesem Zeitraum und sieben Millionen Euro auf Verbesserungen im Provisionssystem. Dies war eine bewusste geschäftspolitische Entscheidung. Auch die Sparkassen als wichtigste Vertriebschienen und Kapitaleigner der LBS Baden-Württemberg werden erfolgsorientiert vergütet.

Tragender Pfeiler des Vergütungssystems im Außendienst sind Qualitätskompo-

### Der Autor

**Heinz Panter** ist Vorsitzender des Vorstands der LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg, Stuttgart.

nenen. Das bedeutet eine über drei Jahre gestreckte Spargeldeingangsvorgütung nach Vertragsabschluss und gegebenenfalls Provisionsrückforderungen bei Frühkündigern. Diese Ausgestaltung des Provisionssystems sichert die Qualität des Neugeschäfts. Zielerreichungsprämien und eine Provisionsgestaltung, die auf die Situation in den Vertriebsgebieten zugeschnitten ist, sorgt für Gerechtigkeit und Motivation.

Da andere Finanzanbieter zunehmend aggressiv Vertriebsmitarbeiter rekrutieren, gilt es hier zu Lösungen zu kommen, die dem Vertrieb ein attraktives Einkommen bieten und für die LBS Baden-Württemberg werthaltiges Neugeschäft generieren. Anreize für Top-Verkäufer wie zum Beispiel der Top-Club runden das Angebot ab.

Auswahlkriterien sind hier beispielsweise die Marktausschöpfung, der Umsatz, die Qualität des Geschäfts sowie Verbundvermittlungen. Die LBS unterstützt Sparkassen und Vertrieb vor Ort mit umfangreichen Marketingpaketen. Diese ermöglichen im Sinne eines Baukastens einen unkomplizierten Einsatz vor Ort und dienen der Intensivierung der lokalen Marktbearbeitung.

### **Integration des Bausparens in die Sparkassen-Prozesse**

Die LBS setzt auf konsequente technische Unterstützung der gemeinsamen Vertriebsanstrengungen. Dies bedeutet insbesondere die Verzahnung der IT-Systeme von LBS und Sparkasse. Hier sind große Fortschritte gelungen. Das Unternehmen integriert die Bausparprozesse in die Anwendungslandschaft der Sparkassen – insbesondere in OSPlus Vertrieb und OSPlus Kredit. In vielen Bereichen ist bereits eine ganzheitliche Prozessunterstützung erreicht. Ziel ist ein integrierter Workflow zwischen Sparkasse und Bausparkasse sowie die fallabschließende Prozessbearbeitung in der Sparkasse mit elektronischer Datenübernahme in den Bestand der Bausparkasse.

Die LBS Baden-Württemberg überlässt den Sparkassen auch die Kundeninformationen der vom Außendienst betreuten Kunden. Dies sichert eine effiziente Vertriebssteuerung: Beispielsweise können alle bereits vorhandenen LBS-Bausparer aus Vertriebskampagnen der Sparkasse herausgenommen und die Aktivitäten auf die „Noch-Nicht-Kun-

den“ konzentriert werden. Dieser enge Informationsaustausch sichert auch die Qualität der Kundenberatung, da der Sparkassenmitarbeiter von vornherein über alle LBS-Bausparverträge Bescheid weiß.

Sparkassenberater können somit unkompliziert und mit den erforderlichen Informationen ausgestattet Bausparverträge in die Verkaufsgespräche einbauen. Unterschiedliche DV-Anwendungen sind hierfür nicht mehr erforderlich. Sie erhalten zudem systematische Vertriebshinweise. Konkrete Beispiele für dieses Vorgehen sind das Kampagnenmanagement sowie der Anlassgenerator. Hier erhalten – ausgelöst durch bestimmte Kundeninformationen – die Berater automatisiert Impulse für Vertriebsaktivitäten. Da die Angebote des Vertriebs dann auf konkrete Bedürfnislagen der Kunden treffen, ist eine deutlich verbesserte Erfolgs- und Abschlussquote zu erwarten.

### **Aus- und Fortbildung**

Gerade in Zeiten hoher Unsicherheit der Kunden ist die Fachkompetenz und die Qualität der Beratung wichtig. Das bedeutet: Ständige Aus- und Weiterbildung sowohl in den Produkten wie auch im Verkaufsverhalten. Das eigene Trainerteam stellt die konsequente Aus- und Weiterbildung sicher. Die Trainer beraten und schulen sowohl den eigenen Außendienst wie auch die Sparkassenmitarbeiter. Ziele sind hohe Marktausschöpfung, geringe Reklamationsquoten und die angemessene Beratung der Bausparer.

Die Ausbildung der Handelsvertreter geschieht mittels Grundseminaren zu Verkauf, Bausparwissen, Steuern, Finanzierung und Gesprächsführung. Die Zertifizierung als geprüfter LBS-Bauspar- und Finanzierungsberater erfolgt durch die Sparkassenakademie Baden-Württemberg.

### **Unterstützung aus dem Back-Office**

Im Rahmen der Fortbildung des Vertriebs bietet die Bausparkasse unter anderem Langzeitlehrgänge an der Sparkassenakademie mit dem Abschluss Sparkassen-Fachwirt oder Sparkassen-Betriebswirt an. Ziel ist, dass der Vertrieb jederzeit auf Augenhöhe mit Sparkassen-Baufinanzierungsberatern und zunehmend besser informierten Kunden

agieren kann. Das schafft Sicherheit für die Vertriebsmitarbeiter und vermeidet Fehlberatungen, die ärgerlich für die Kunden und aufwendig für die Bausparkasse sind.

Die kundennahen Abteilungen im Innendienst agieren in enger Abstimmung mit Außendienst und Sparkasse. Bausparen und Immobilienfinanzierung begründen eine lang dauernde Geschäftsbeziehung. Deshalb bleibt die durchgängige und angemessene Betreuung durch beide Vertriebsschienen und den Innendienst ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zu den preisaggressiven Online- und Distanzbanken. Persönliche Beratung – wenn der Kunde dies wünscht – ist ein Asset des LBS-Vertriebs gerade im Bereich der Baufinanzierung.

Konkrete Unterstützung erfährt der Vertrieb auch durch Akquisehinweise sowie eine zügige Antrags- und Kreditbearbeitung des Innendienstes. Regelmäßige Abstimmungen gibt es zum Beispiel zwischen der Kreditabteilung und dem LBS-Außendienst. Auch ein Erfahrungsaustausch mit den Sparkassen speziell zum Thema Baufinanzierung sorgt für enge Zusammenarbeit von Innen- und Außendienst. Interne Prozesse richtet die LBS Baden-Württemberg wo immer möglich an den Anforderungen des Vertriebs aus.

### **Brutto-Neugeschäft seit 2003 auf neuem Niveau**

In den fünf Jahren von 2003 bis 2007 hat die LBS Baden-Württemberg ein durchschnittliches Brutto-Neugeschäft von 6,4 Milliarden Euro pro Jahr erreicht. In den fünf Jahren zuvor, von 1998 bis 2002, lag dieser Wert bei zirka vier Milliarden Euro jährlich. Der Neugeschäftszuwachs von über 50 Prozent belegt, dass die Vertriebsaktivitäten der LBS Baden-Württemberg in konkrete Markterfolge umgesetzt werden konnten. Die beschriebenen Maßnahmen greifen wie Zahnräder ineinander und sorgen auch in einem zunehmend aggressiver werdenden Umfeld für nachhaltigen Markterfolg.

Auf dieser Basis gehen wir die vertriebspolitischen Herausforderungen der Zukunft an: Die neue Eigenheimrente und damit die zunehmende Bedeutung der Immobilie als Altersvorsorge seien hier genannt. Ein motivierter Vertrieb ist und bleibt Schlüsselfaktor für den Erfolg der LBS Baden-Württemberg. ■