

## Bausparen und Bausparkassen 2012

# Qualitätsmanagement in der Landesbausparkasse Baden-Württemberg

**Baden-Württemberg versteht sich selbst als die Heimat der Häuslebauer und entsprechend intensiv ist der Wettbewerb unter den Baufinanzierern. Allein vier große Bausparkassen haben ihren Sitz im Ländle. Dabei sind günstige Konditionen ein wesentliches Instrument im Kampf um den Kunden, ein anderes ist die Qualität in dessen Beratung und Betreuung. Deshalb hat die LBS Baden-Württemberg als erste Landesbausparkasse ein Qualitätsmanagement eingeführt, das Standards und verbindliche Service Levels für den Außendienst, die Marktfolge und die technische Unterstützung vorgibt, deren Einhaltung nach Auskunft des Autors anhand von Kenngrößen kontrolliert und in der Vergütung berücksichtigt wird.** (Red.)

Die Landesbausparkasse Baden-Württemberg gehört zur Sparkassen-Finanzgruppe, dem größten Finanzverbund Deutschlands. Konsequenterweise sind für die Sparkassen deshalb Markt- und Qualitätsführerschaft äußerst wichtige Ziele. Dieselben Erwartungen haben sie an ihre Tochterunternehmen in deren jeweiligen Kerngeschäftsfeldern. Die Voraussetzungen für die Erreichung dieser Ziele sind gegeben: Sparkassen genauso wie Landesbausparkassen verfügen über ein flächendeckendes Filial- und Beratungsnetz, mit dem sie immer nahe an ihren Kunden sind. Beide bilden zudem einen Großteil des eigenen Personalnachwuchses selbst aus, können also den Qualitätsanspruch in der Kundenberatung und der internen Bearbeitung von Anfang an direkt beeinflussen.

Wie ein solcher Qualitätsanspruch aussieht, das haben die Sparkassen für sich und ihre Gruppe genau definiert. Das bundesweite Projekt „Qualitätsoffensive“ umfasst sieben Versprechen der Sparkassen an ihre Kunden. Deren Einhaltung wird über operative und praxisorientierte

Handlungsfelder konkretisiert, die aus Qualitätszielen, -standards, -maßnahmen und einer -messung bestehen. Vor dem Hintergrund der Finanzkrise kam die Stuttgarter Erklärung des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes aus dem Jahr 2010 hinzu, die das Selbstverständnis der Sparkassen in der Anlageberatung definiert. Sowohl die Inhalte dieser Stuttgarter Erklärung als auch die Themen der Qualitätsversprechen finden sich wieder im Qualitätsmanagement der LBS Baden-Württemberg. Es umfasst insgesamt sechs Instrumente, von denen drei vertriebs- und zwei innendienstorientiert sind. Das Instrument Beschwerdemanagement gilt übergreifend.

### Standards und Kennzahlen

Die Qualitätsstandards beinhalten Festlegungen zur Beratung des Kunden, zu seiner Betreuung sowie zur Beziehung des Beraters zum Kunden. Die LBS lässt sich dabei von zwei Grundsätzen leiten: „Wir beraten den Kunden bedarfsorientiert, umfassend und kompetent“ und „Wir bauen eine persönliche Beziehung zum Kunden auf, betreuen ihn aktiv und servicestark“. Was darunter jeweils im Einzelnen zu verstehen ist, definieren insgesamt 67 schriftlich formulierte Standards.

Die Einhaltung der Qualitätsstandards wird unter anderem durch vier Qualitätskenngrößen gemessen: die Einlösungsquote, die Besparung, die Kündigungsquote und die Kontaktintensität. Die Einlösungsquote misst den Anteil der abgeschlossenen Verträge, für die innerhalb eines definierten Zeitraumes auch

die Abschlussgebühr eingeht; die Einlösung gilt als Indiz für ein nachhaltiges Neugeschäft. Die Kenngröße Besparung hebt ab auf das regelmäßige und ausreichende Einzahlen von Sparbeiträgen auf den Bausparvertrag, um den Kernnutzen des Bausparens, die Zuteilung und das zinsgünstige Bauspardarlehen, in einem vernünftigen Zeitraum zu erreichen. Kündigungsquote und Kontaktintensität zielen auf die Sicherstellung einer angemessenen Kundenbetreuung und einer persönlichen Beziehung zwischen Berater und Kunde. Alle vier Kenngrößen sind mit Zielvorgaben unterlegt und werden laufend überwacht.

Dieses Controlling findet mit Hilfe des „Executive Information System Quality“ statt. Dabei handelt es sich um eine Datenbank, die umfassende und aktuelle Informationen für den Vertrieb und dessen Steuerung bereitstellt. Diese Daten reichen von Kunden- und Vertragsdaten über Neugeschäfts- und Geldbewegungsdaten bis hin zu Modellwerten zum Marktpotenzial, Deckungsbeitrags- und Anlassüberwachungsdaten.

Die LBS Baden-Württemberg war die erste Bausparkasse, die Qualitätskomponenten auch in ihr Vergütungsmodell integriert hat. Bei allen Bausparkassen gilt die Erbringung der Abschlussgebühr durch den Kunden als Vergütungsvoraussetzung. Erst dann erfolgt eine Provisionszahlung. Die Abschlussgebühr ist gleichzeitig die Bemessungsgrundlage für die Vergütung. Kommt es zu einer Kündigung durch den Kunden innerhalb von maximal 24 Monaten nach Vertragsabschluss, erfolgt bei der LBS eine anteilige Provisionsrückforderung. Um einen angemessenen und regelmäßigen Spargeldzugang zu erreichen, erfolgen im LBS-Außendienst weitere Vergütungsschritte erst bei Erreichen bestimmter Guthabensalden innerhalb definierter Zeiträume. Der Anteil dieser sogenannten Spargeldzugangsprovision an der gesamten Provision beträgt rund ein Drittel.

Bei Spirit plus handelt es sich um eine unternehmensberaterische Leistung für die Bezirksdirektionen als zentrale Einheiten des LBS-Außendienstes. Aus ins-

#### Der Autor



**Joachim Peters**

Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands, LBS Landesbausparkasse Baden-Württemberg, Stuttgart

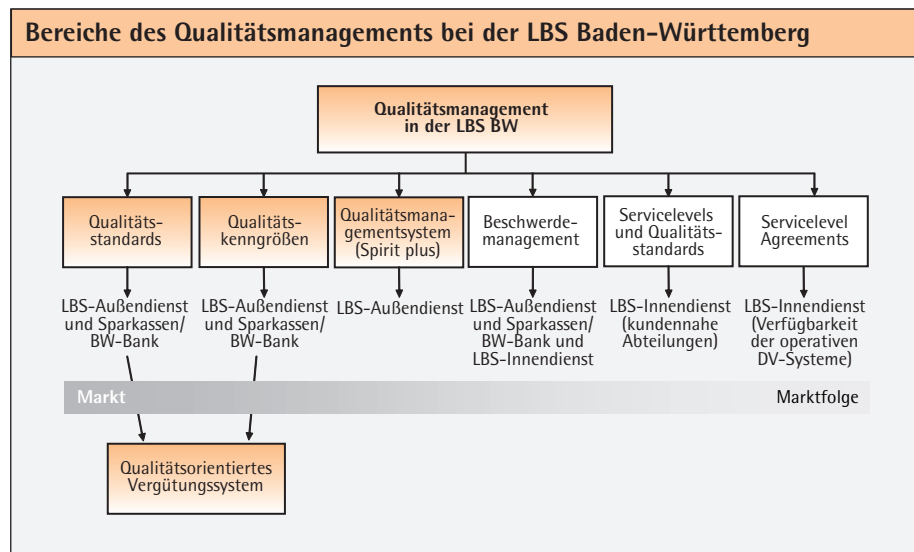
gesamt sechs verschiedenen Perspektiven – Kunden, Prozesse, Potenziale, Verkaufsleistung, Führung und Finanzen – wird die Qualität einer bestimmten Bezirksdirektion gemessen. Spirit plus basiert auf einem Balanced-Scorecard-Ansatz. Die dabei erhobenen Daten sind einerseits quantitative Kennzahlen und stammen andererseits aus Kundenbefragungen, Testkäufen in den jeweiligen Bezirksdirektionen, 360°-Feedbacks sowie aus Praxisinterviews, die von einem externen Partner vor Ort durchgeführt werden.

### Qualitätsmanagementsystem Spirit plus

Das Mess- und Bewertungssystem der Balanced Scorecard gibt für jede quantifizierbare Zielgröße und für jede qualitative Anforderung einen festgelegten Zielkorridor über ein Punktesystem vor. Diese Zielkorridore sind so bestimmt, dass sie anspruchsvolle Qualitätsniveaus darstellen. Die Resultate der sechs Perspektiven werden zu einem Gesamtergebnis für die jeweilige Bezirksdirektion zusammengeführt und münden in konkrete Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen und die Evaluierung der Veränderungsprozesse finden anschließend in einem definierten Zeitraum von 18 Monaten statt. Die etwas mehr als 40 Bezirksdirektionen durchlaufen das System in einem etwa vierjährigen Turnus. Die LBS Baden-Württemberg führt seit 1993 regelmäßige Testkäufe mit Hilfe verschiedener externer Marktforschungsinstitute durch. Durchschnittlich einmal pro Jahr ist jede Bezirksdirektion von einem Testkauf betroffen.

Vermeidung und schnelle Bearbeitung von Beschwerden haben in der LBS Baden-Württemberg oberste Priorität. Auch wenn der Kunde einmal nicht zufrieden ist, hat er ein Anrecht auf eine wertschätzende Behandlung. Jede Beschwerde muss deshalb spätestens nach fünf Tagen endgültig beantwortet sein.

Die detaillierte Erfassung jeder Beschwerde in einem speziellen DV-System ermöglicht eine Vielzahl von Auswertungen. So gibt es vierteljährlich einen generellen Beschwerdereport, die Erhebung der Beratungsqualität im Vertrieb erfolgt zweimonatlich und Beschwerden zu Datenschutz und Bankgeheimnis sowie zur Einhaltung der Servicelevels werden jeden Monat ausgewertet. Hinzu kom-



men Kundenbefragungen zur Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung und zur Dauer der Bearbeitung.

Die Servicelevels definieren den Anspruch, neben dem Produkt auch in der Qualität der Dienstleistung einen Standard zu setzen, mit dem die Kunden zufrieden sein und auf den sie sich verlassen können. Die Servicelevels beinhalten erstens Durchlaufzeiten für die wichtigsten Kernprozesse, wie zum Beispiel die Zusage von Krediten oder deren Auszahlung. Zweitens gehören dazu Qualitätsindizes für Kernvorgänge, also der Anteil der fehlerfrei zu bearbeitenden Fälle zum Beispiel bei der Anlage eines Neuvertrages oder bei Lastschriftinzügen. Drittens zählen Quoten für die Erreichbarkeit und Zeitfenster zur persönlichen Beratung dazu. Das ist beispielsweise die telefonische Erreichbarkeit in den kundennahen Abteilungen.

Und viertens runden Kundenzufriedenheitsbefragungen die Servicelevels ab. Diese werden direkt im Anschluss an ein Telefongespräch mit den Beratern des LBS-Innendienstes durchgeführt. Im vergangenen Jahr waren es insgesamt 233 Interviews, in denen Fragen gestellt wurden zur Wartezeit, zur Freundlichkeit und Kompetenz des Beraters sowie dazu, ob das Anliegen abschließend gelöst beziehungsweise bearbeitet wurde.

Die Qualitätsstandards für den Innendienst orientieren sich an denjenigen des LBS-Außendienstes. Es handelt sich um weiche und nicht direkt messbare Faktoren mit aber entscheidendem Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Die insgesamt 40 einzelnen Standards sind in sechs Leitlinien zusammengefasst und liegen jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter schriftlich vor:

- Wir geben unseren Kunden ein Zuhause.
- Am Telefon: engagiert und individuell.
- Der persönliche Kontakt: Freundlichkeit ist unsere Visitenkarte.
- Schriftwechsel: unkompliziert und ansprechend.
- Beschwerden: fair und unbürokratisch zur Lösung.
- Qualitäts- und Servicebewusstsein im Einklang mit Produktivität und Ertrag.

### Organisation und Informationssysteme

Die internen Service Level Agreements zielen auf die notwendige und unverzichtbare DV-Unterstützung. Sie betreffen die Verfügbarkeit der DV-Kern- und Randsysteme, die Performance des Kernsystem-Dialoges, die Verfügbarkeit, Beschaffung und Bereitstellung sowie den Support von Endgeräten für den LBS-Innendienst. Auch die Beschaffung, Bereitstellung und der Support von Endgeräten für den LBS-Außendienst sowie die Erreichbarkeit der internen Hotline und deren qualifizierte Bewertung und Meldung gehören dazu.

Das Qualitätsmanagement der LBS Baden-Württemberg ist ein wesentlicher Teil der Unternehmenssteuerung, der sich in den vergangenen 20 Jahren aus der Durchführung personalisierter Testkäufe zum heute umfassenden System entwickelt hat. Insbesondere im vertriebsorientierten Qualitätsmanagement hat die LBS Baden-Württemberg eine führende Rolle in der LBS-Gruppe inne.