

FinanzPlan: Bedarfsorientierte Beratung als Unternehmenskultur

"Bedarfsorientierten Beratung", noch vor wenigen Jahren ein Novum, ist mittlerweile ein Zauberwort, das weit über die Grenzen des Finanzgewerbes Ertragssicherung und Kundenbindung verspricht. Wie lässt sich dieser Begriff mit Leben füllen und auf breiter Basis nicht nur als Unternehmensphilosophie verankern, sondern darüber hinaus in täglich gelebte Praxis ummünzen - eben in Unternehmenskultur? Welche Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren gilt es zu berücksichtigen? Das FinanzPlan-Konzept der Kreissparkasse Schongau bietet wertvolle Antworten und einsatzreife Lösungen.

Umfeld und Trends

Die Sparkassen agieren in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld: Schwindende Margen, ein hoher Kostendruck, wachsende Vergleichbarkeit durch das Internet, eine zunehmende Desensibilisierung der Kunden für Direktmarketingmaßnahmen und eine kritische Berichterstattung in den Medien erfordern immer neue Wege der Differenzierung und Qualitätssicherung, um die eigene Ertragskraft zu sichern und die Kunden dauerhaft zu gewinnen.

In immer mehr Sparkassen - und natürlich auch bei den Mitbewerbern - gibt es daher Ansätze zu einer "bedarfsorientierten Beratung", denen die Abkehr vom Produktverkauf und die Hinwendung zu einer ganzheitlicheren Betrachtung der Kundensituation gemeinsam ist.

Je mehr sich die bedarfsorientierte Beratung jedoch zum Standard entwickelt, umso anspruchsvoller wird die Herausforderung, sich erneut erfolgreich zu differenzieren.

Was bedeutet "Bedarfsorientierte Beratung"?

Was kann "bedarfsorientierte Beratung" im besten Fall bedeuten und wie lässt sich dieser Ansatz erfolgreich als Unternehmenskultur installieren, das heißt konsequent und nachhaltig für Kunden erlebbar machen?

Mit dem FinanzPlan hat die Kreissparkasse Schongau ein praxisnahes Modell entwickelt und bis hin zur Unterstützung durch eine maßgeschneiderte Softwarelösung konsequent verfolgt.

Der wirtschaftliche Erfolg des Konzepts spricht für sich selbst: eine Verdreifachung der Abschlüsse bzw. ein Fünffaches an Produktverkäufen im Vergleich zu klassischen Produktverkaufaktionen.

bedarfsorientiert = individuell + ganzheitlich + umfassend

Die Entwicklung des FinanzPlan-Konzepts begann 1998 mit der Frage: "Was wollen die Kunden und was nicht?"

Folgende Faktoren kristallisierten sich da-

bei heraus:

- Kunden wollen ein maßgeschneidertes Angebot,
- das Ihre Ziele und Bedürfnisse umfassend abdeckt, und
- ihre finanzielle Situation ganzheitlich berücksichtigt,
- wobei durchaus auf Standardprodukte zurückgegriffen werden kann.
- Kunden wollen keine pauschalen Produktvorschläge - weder direkt vom Berater, noch von einer Software, noch via Mailing oder CallCenter.

"Bedarfsorientierte Beratung" bedeutet somit, der Kundenberater erfragt den konkreten Bedarf des Kunden und präsentiert ihm maßgeschneidert eine seinen Zielen, Bedürfnissen und finanziellen Verhältnissen angepasste Empfehlung.

Aus dieser Begriffsbestimmung leiten sich drei Konsequenzen ab:

1. Die zwingende Notwendigkeit den aktuellen Bedarf immer neu zu "erfragen". So wertvoll und wahrscheinlich unabdingbar für eine persönliche Beziehung es ist, wenn der Kundenberater sich an vorangegangene Kontakte erinnert und sich darauf bezieht, so "gefährlich" ist es gleichzeitig anzunehmen, dass man als Berater oder als Sparkasse jemals "alles" über den

Kunden weiß.

In Zeiten abnehmender Kundenloyalität ist es sehr zweifelhaft, dass die Informationen, die z.B. in der EDV gespeichert sind, ein realistisches Bild des Kunden zeichnen: Der "gläserne Kunde" ist und bleibt eine Illusion. So unverzichtbar Database-Marketing als Basis für die Eingrenzung von Zielgruppen ist, so kritisch wäre es auch dabei stehen zu bleiben. Nur ein zielgerichtetes Sowohl-als-auch von Database-Marketing und One-to-One-Marketing von Mensch zu Mensch eröffnet den Zugang zu den vollen Potenzialen und einer langfristigen Kundenbeziehung.

2. In der Konsequenz bedeutet es auch, bereits abgedeckte Bedürfnisse zu kennen und den Kunden überflüssige Ansprachen durch Mailings oder CallCenter zu ersparen. Nichts ist für einen Kunden so irritierend, als wenn er sich die Zeit für eine bedarfsorientierte Beratung genommen hat, nur um kurze Zeit später ein Mailing zu erhalten, das ein bereits abgedecktes Bedürfnis zum Inhalt hat.

3. Die Forderung nach einer individuellen, ganzheitlichen und umfassenden Beratung erfordert auch ein entsprechendes Design von Hilfsmitteln - sei es in Papierform oder als Software. Es ist also immer die Frage zu stellen: Was vermittelt das Instrument dem Kunden? Wird er mit seinen individuellen Zielen gehört oder wird er ausgefragt. Ausgefüllte Fragebögen, wie sie zum Teil für die bedarfsorientierte Beratung herangezogen werden, produzieren leicht in der Beratung genau das: Eine "Verhörtechnik", die für eine persönliche und vertrauensvolle Beziehung nur schädlich sein kann.

Werden diese Forderungen erfüllt, ergibt sich eine Festigung der Kundenbeziehungen durch den Aufbau einer persönlichen, vertrauensvollen, langfristigen Partner-

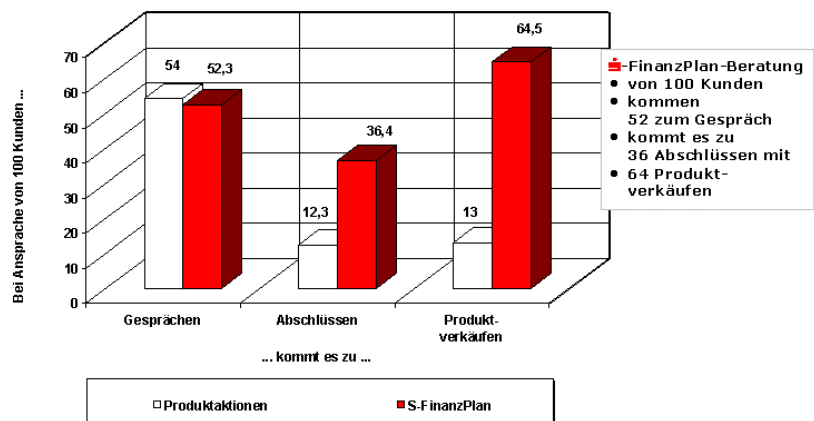


Abb. 1: Der FinanzPlan realisiert Vertriebspotenziale.

schaft zum Kunden.

Wer berät wen bedarfsorientiert?

Obwohl bedarfsorientierte Beratung ein fester Bestandteil der täglichen Praxis vieler Berater ist, darf sie niemals nur eine Privatveranstaltung einzelner Berater sein.

Das kann also nur bedeuten, dass bedarfsorientierte Beratung von allen Beratern gleichermaßen konsequent praktiziert wird. Und darin liegt die eigentliche Herausforderung.

Ebenso wenig ist es sinnvoll eine solche Beratung nur einem engen Kreis handverlesener Kunden zukommen zu lassen.

Wenn die bedarfsorientierte Beratung als Mittel der Ertragssicherung und Kundenbindung funktioniert, dann macht es keinen Sinn sich dabei nur auf Potenzial-, Individual- oder VIP-Kunden zu konzentrieren.

Die Kreissparkasse Schongau bietet daher den **FinanzPlan** grundsätzlich allen Privatkunden an. Und das mit zum Teil überraschenden Resultaten: Gerade Kunden mit vergleichsweise niedrigem Einkommen und Vermögen verfügen über beträchtliche Handlungsspielräume für den weiteren Vermögensaufbau oder entpuppen sich als Kunden mit beträchtlichen Zukunftsperspektiven (z. B. hochausgebildete Frauen in der Babypause).

Auf dieser Grundlage wurde das **FinanzPlan**-Konzept entwickelt, dessen Aufgabe es ist das Leitbild der "bedarfsorientierten Beratung" dauerhaft in gelebte Unternehmenskultur zu übersetzen.

Voraussetzungen

Bereits 1994 nahm die Kreissparkasse Schongau mit der Einrichtung der ersten "AktivBanking"-Geschäftsstelle das vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband als "Finanzdienstleistungsfiliale" betriebene Reengineering der Geschäftsstellenstrukturen und -prozesse vorweg.

Durch dieses Konzept entstehen in der Geschäftstelle freie Kapazitäten für die Beratung. Dies ist von Vorteil, da eine bedarfsorientierte Beratung häufig mehr Zeit beansprucht als ein klassischer Produktverkauf.

Eine Implementierung der Finanzdienstleistungsfiliale in Reinkultur ist zwar eine wünschenswerte, jedoch keine notwendige Voraussetzung: Es ist für eine erfolgreiche Umsetzung des **FinanzPlan**-Konzepts nur notwendig, vergleichbare Freiräume zu schaffen.

Entwicklung

des **FinanzPlan**-Konzepts

Wie wurde das **FinanzPlan**-Konzept nun im Detail entwickelt und welche Lehren lassen sich daraus ziehen?

Im Jahr 1998 wurde zunächst ein Entwicklungsteam aus Markt- und Stabmitarbeitern (Personalentwicklung, Marketing) gebildet, dessen Aufgabe es war, den genauen Ablauf einer bedarfsorientierten Beratung festzulegen und die Qualitätsanforderungen zu definieren.

Die frühzeitige und dauerhafte Integration der Marktmitarbeiter stellt einen entscheidenden Faktor für die nachhaltige Akzeptanz des Konzeptes dar.

Anstatt nur einmalig als Impulsgeber für eine Entwicklung zu fungieren, die sich danach am sprichwörtlichen "grünen Tisch" fortsetzt, waren die Praktiker in alle Phasen der Entwicklung mit eingebunden. Die Auswahl der Marktmitarbeiter war dabei nicht auf die Führungsebene beschränkt, sondern es wurden bewusst "Leute von der Front" einbezogen.

- Entwicklung des Beratungsmodells

Der von diesem Team entwickelte **FinanzPlan** besteht aus vier Elementen:

Wünsche und Ziele. Zunächst werden die persönlichen Wünsche und Ziele des Kunden ermittelt - differenziert nach Istsituation und Ziel.

Finanzstatus. Anschließend verschaffen sich Kunde und Berater einen Überblick über die persönlichen Vermögenswerte, über das, was der Kunde bereits für die Erreichung seiner Ziele getan hat.

Haushaltsplan. Die verfügbaren Mittel und Handlungsspielräume werden mit dem Haushaltsplan ermittelt.

Handlungsempfehlung. Der Kundenberater entwirft auf der Basis der Ziele und Möglichkeiten des Kunden eine individuelle Strategie, wie der Kunde seine Ziele erreicht.

Dieses Modell wurde dann in einen handlungsleitenden Beratungsbogen übersetzt. Er dient als Gesprächsleitfaden und Visualisierungselement: Auf nur vier Seiten ist den gesamte Beratungsablauf übersichtlich, anschaulich und nachvollziehbar dargestellt.

Als Konsequenz der Orientierung an den Zielen und Wünschen des Kunden, die häufig woanders liegen, als beim unmittelbaren Bedarf nach einer Finanzleistung, entstand ein offenes Design mit wenigen strukturierten Informationen dafür aber umfangreichen kommunikativen Hilfestellungen zu den verschiedenen Themen.

- Definition von Qualitätsstandards

Ein Beratungskonzept kann nur dann mehr als ein Hilfsmittel sein, das nach Belieben eingesetzt wird oder nicht, wenn auch eine Verhaltensnorm für den Umgang mit dem Hilfsmittel praktiziert wird. Daher definierte das Entwicklungsteam explizite Qualitätsstandards für Mitarbeiter.

- Aufbau eines Controllings

Da eine umfassende Beratung häufig mehr Zeit in Anspruch nimmt, als ein klassischer Produktverkauf, wurde auch der Aufbau des Controllings in Angriff genommen.

Das Controlling hat dabei eine Doppelfunktion: Einmal ist so der wirtschaftliche Erfolg des Konzepts insgesamt greifbar, zum anderen fördert ein verantwortlich betriebenes Controlling auch die Akzeptanz, da nachvollziehbar wird, dass sich der Mehraufwand auch für den Berater rechnet.

- Durchführen von Praxistests

Nach Abschluss des Beratungsdesign, der Entwicklung von Beratungsbogen und Standards für die Mitarbeiterqualifikation wurde die **FinanzPlan**-Beratung mit einem engen Kreis ausgewählter Mitarbeitern getestet.

Bei der Auswahl der Mitarbeiter wurde Augenmerk darauf gelegt, die neue Beratung bei solchen Mitarbeitern zu testen, die dem Konzept gegenüber positiv eingestellt waren und für den Einsatz eines Hilfsmittels wie des **FinanzPlan**-Bogens bereit waren. Dies begünstigte positive Erfahrungen in der Beratung und durch Mundpropaganda mittelbar die Akzeptanz bei den übrigen Beratern.

Nach einer Auswertung des Tests wurde eine Feinabstimmung des Beratungs- und Bogendesign durchgeführt.



Abb. 2: Das Beratungsmodell besteht aus vier Schritten.

- Trainingsmaßnahmen

Auf dieser Grundlage entstand 1999 das Trainingskonzept für den FinanzPlan, das wiederum von Marktmitarbeitern mitentwickelt wurde.

Dann erst wurde der FinanzPlan mit umfangreicher Trainingsunterstützung großflächig eingeführt.

- Zielsystem

Gleichzeitig wurde die Durchführung von FinanzPlan-Beratungen neben den üblichen Stück- und Volumenzielen ins Zielsystem der Sparkasse übernommen, um den Stellenwert der Beratung zu unterstreichen und auch im Alltagsbewusstsein der Berater lebendig zu erhalten.

- Vertriebsteam

Die Neuorientierung in der Beratungspraxis zog natürlich auch eine Umakzentuierung im Marketingprozess mit sich: Zu diesem Zweck wurde für das Anlass- und Kampagnenmanagement ein interdisziplinäres Vertriebsteam aus Marketingmitarbeitern und Beratern installiert.

- Entwicklung der FinanzPlan-Software

Ebenfalls im Jahr 1999 wurde die Entwicklung einer spezifisch auf das FinanzPlan-Konzept zugeschnittenen Beratungssoftware angegangen. Ein Team aus Mitarbeitern von Marketing, Markt und Ist-Entwicklung wirkte intensiv an der Konzeption und Gestaltung der Software mit.

So entstand nach dem Motto "Weniger ist mehr" eine einfache und elegante, nichts desto trotz fachlich und technisch professionelle Software-Lösung, die als einzige ihrer Art

- rigoros auf den Dialog zwischen Kunde und Berater zugeschnitten ist und
- auch in langsameren Netzwerken die Geschwindigkeit bietet, die für einen Softwareeinsatz in der Beratung unerlässlich ist.

Nach einem vierteljährigen Pilotbetrieb erfolgte Mitte 2000 der Flächeneinsatz der FinanzPlan-Software in der Kreissparkasse Schongau.

Die Reaktionen von Beratern und Kunden auf die Software waren so ermutigend, dass die Kreissparkasse Schongau noch in 2000 mit dem Vertrieb der Software begann: die FinanzPlan-Software ist heute in sechs bayerischen Sparkassen im Einsatz.

Der Geschwindigkeitsvorteil durch eine bereits heute verfügbare Beratungssoftware für vollständige und nachhaltige Umsetzung der bedarfsorientierte Beratung kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

- Integration in PROFIL

Die Bedeutung der bedarfsorientierten Beratung als weitere Säule neben dem Produktverkauf (bei konkretem oder vagen Produktwunsch) ist von größter Bedeutung für eine flexible Kundenberatung.

Daher engagiert sich die Kreissparkasse Schongau für die Integration der bedarfsorientierte Beratung in das prozessorientierte Filialsystem PROFIL und arbeitet auf der Grundlage der durch den FinanzPlan gewonnenen Erkenntnisse aktiv im verantwortlichen Projektteam der IZB SOFT mit.

Erfolgsfaktoren

Der Erfolg des FinanzPlan-Konzepts be-

ruht auf einer Reihe von Faktoren, die sich optimal ergänzen und nur in ihrer Gesamtheit zielführend sind:

- Die Positionierung der Beratungsleistung im gesamten Privatkundenmarkt ist die Voraussetzung für eine maximale Kundenbindungswirkung und ein breitestmögliches Erleben von Qualität.

- Der Ansatz des FinanzPlans konzentriert sich in erster Linie auf die umfassende Ermittlung der Kundenziele und Erarbeitung einer ganzheitlichen Strategie. Die Gewinnung von Kundendaten für Datawarehousing und Datamining analog zu marktüblichen CRM-Systemen steht im Hintergrund.

- Das praxis- und kommunikationsorientierte Design von FinanzPlan-Bogen und FinanzPlan-Software stellen die Akzeptanz bei Beratern und Kunden gleichermaßen sicher und fördern das Erleben einer individuellen und persönlichen Beziehung.

- Die Softwareunterstützung ermöglicht erst den konsequenten Einsatz des FinanzPlans zum Aufbau einer persönlichen, vertrauensvollen, langfristigen Partnerschaft zum Kunden im Sinne eines One-to-One-Marketing.

- Die Schulungs- und Trainingskonzeption für Berater und Auszubildende etabliert einen einheitlichen Standard im Umgang mit dem Instrument FinanzPlan und fördert die Akzeptanz.

- Ein abteilungsübergreifendes Vertriebsteam, das anlassbezogenen Vertriebsmaßnahmen implementiert und Vertriebsziele in FinanzPlan-Anlässe kanalisiert, ist die Voraussetzung für eine konsequente Marktbearbeitung

- Ein abgestimmtes Zielsystem, das die Bedeutung der FinanzPlans nachhaltig unterstreicht, ist die Voraussetzung für eine konsequente Nutzung des Vehikels FinanzPlan auch im Tagesgeschäft.

- Ein konsequentes quantitatives und qualitatives Controlling fördert die Akzeptanz bei den Beratern durch Aufzeigen des wirtschaftlichen Erfolgs und offenbart Abweichungen vom Beratungsstandard, denen dann durch neue Qualifizierungsmaßnahmen entgegen gewirkt werden kann.

In der Summe bilden diese Faktoren einen vollständigen Regelkreis der erst die dauerhafte Umsetzung des Konzepts in Unternehmenskultur ermöglicht:

Mit dem FinanzPlan-Beratung alleine ist ein klares Leitbild beschrieben, das es in die Praxis zu übertragen gilt.

Den Anreiz dazu schafft das abgestimmte Zielsystem.

Training und Instrumente in Form von Bogen und Software schaffen die praktischen Voraussetzungen dieses Leitbild zu verfolgen.

Die geschickte Positionierung und das Design der Beratung sichern den wirtschaftlichen Erfolg.

Das Vertriebsteam bietet die Unterstützung das Ziel effektiv zu erreichen.

Das softwaregestützte Controlling ermöglicht es, die Praxis konstant zu überprüfen. Durch die auch qualitative Orientierung gibt es wertvolle Aufschlüsse über die erforderliche Richtung eventueller Korrekturen.

Lösungen

Unter diesen Erfolgsfaktoren des **FinanzPlan**-Konzeptes verdienen drei besondere Aufmerksamkeit: Das Vertriebsteam, die Trainingskonzeption und die **FinanzPlan**-Software.

- Das Vertriebsteam

Das Marketing für den **FinanzPlan** ist umso effizienter, je größer für den Kunden der Bedarf nach einer umfassenden und grundsätzlichen finanziellen Neuorientierung ist.

Daher bestand eine Herausforderung darin, Marketingmaßnahmen auf die bedarfsorientierte Denkweise auszurichten: Das bedeutet zum Beispiel zentrale produktorientierte Marketingimpulse so zu modifizieren, dass aus Kundensicht eine ganzheitliche Beratung sinnvoll erscheint, und vor allem die Definition und Umsetzung regelmäßiger Anlässe, die eine effektive und systematische Marktbearbeitung sicherstellen.

Beispiele für solche regelmäßigen Aktionen sind "Abschluss der Ausbildung" und "Letzte Kreditrate". Sie illustrieren gleichzeitig einerseits die Nähe zu Lebensphasenmodellen und andererseits, dass das **FinanzPlan**-Konzept darüber hinausgeht.

Zum anderen galt es die Beratungsziele mit den Stück- und Volumenzielen so zu harmonisieren, dass Zielkonflikte nicht erst vom Berater vor Ort durch einen klassischen Produktverkauf aufgelöst werden.

Das Vertriebsteam ist darüber hinaus dafür verantwortlich, die Qualität des Direktmarketings durch den Ausschluss bereits angesprochener oder mit dem **FinanzPlan** beratener Kunden sicherzustellen, denn nur so ist eine persönliche Beziehung zwischen Sparkasse und Kunde überzeugend zu vermitteln.

Im Vertriebsteam findet auch die Reflektion des Controllings statt - zusammen mit ei-

ner qualitativen Rückkopplung vom Markt.

- Trainingskonzeption

Die Kompetenz der Berater nimmt im **FinanzPlan**-Konzept einen besonderen Rang ein: Das offene Design der Beratung und der Hilfsmittel gibt dem Berater die Chance, seine Fähigkeiten voll auszuspielen und für den Kunden erlebbar zu machen. Dementsprechend hoch sind jedoch auch die Anforderungen an die Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz der Berater und an die Fähigkeit, diese erfolgreich dem Kunden zu vermitteln.

Die Erfahrung zeigt, dass auch bei sorgfältiger Mitarbeiterauswahl ca. ein Drittel der Mitarbeiter die neue Beratungsmethode ohne Unterstützung umsetzen, während ca. zwei Drittel Unterstützung durch zielgerichtetes Training benötigen.

Mitentscheidend sind dabei ein Bausteinsystem, um den Mitarbeitern genau das richtige Maß an Unterstützung bieten, und Coaching, um die persönliche Praxis zu optimieren.

Zu diesem Zweck wurde - wieder unter Einbeziehung von Praktikern - eine umfassende und flexible Trainingskonzeption entwickelt, um die Schlüsselkompetenzen in der Beratung auf ein homogenes Niveau zu bringen. Die Kompetenzen sind im Einzelnen:

- Zielgerichtete, aktive Ansprache des Kunden
- Verdeutlichung des Nutzens der Beratung
- Fokus auf Wünsche und Ziele des Kunden
- Schaffung einer positiven wertschätzenden Gesprächsatmosphäre
- Strukturierung des Gesprächs
- Kommunikative Kompetenz
- Verdichtung der Ziele und Prioritäten des Kunden
- einheitlicher und professioneller Standard
- Erstellung eines fachlich kompetenten Angebots

Das Trainingsprogramm bestand aus folgenden Modulen:

- 7 Tage Training im Bausteinsystem (davon 2 Tage Gesprächsführung und 5 Tage praxisorientiertes Beratungstraining)
- Coaching der TeilnehmerInnen
- Zielvorgaben mit Kontrolle
- Austausch unter Teilnehmern

Die verschiedenen Bausteine wurden

maßgeschneidert angeboten, um den Beratern individuell genau die erforderlichen Kenntnisse für einen souveränen Umgang mit dem neuen Instrument **FinanzPlan** zu vermitteln.

Als Ergebnis der Trainingsmaßnahmen ist die Zahl der Beratungen und Abschlüsse signifikant gestiegen. Darüber hinaus zeigte sich, dass nach dem Training auch "Servicekräfte" und Azubis erfolgreich beraten.

Der Fokus auf Mitarbeiterqualifikation, statt auf detaillierte Vorgaben durch ein hochstrukturiertes Konzept mit entsprechend ausgefeilten Fragebögen als Hilfsmitteln, ist ein wesentlicher Faktor dafür die Motivation der Mitarbeiter zu erhalten und die Akzeptanz des Konzepts gewährleisten. Nur so entsteht auch ein angemessener Nutzen aus der hochwertigen und aufwändigen Fachausbildung der Mitarbeiter.

Dieser Fokus spiegelt sich auch in den Hilfsmitteln - Bogen und Software - wider, die diese Kompetenz stützen und konstant "einfordern".

Die Trainingskonzeption steht auch anderen Sparkassen als Dienstleistung zur Verfügung.

- **FinanzPlan**-Software

Die Entwicklung einer maßgeschneiderten Software im Hause stellt historisch den letzten folgerichtigen Schritt bei der Entwicklung des **FinanzPlan**-Konzeptes dar.

Es ist die Voraussetzung dafür, dass der Regelkreis für die Umsetzung von Leitbild in Unternehmenskultur effektiv durchführbar wird, und sorgt seinerseits für eine Qualitätssteigerung, z.B. durch ansprechende und hochwertige Kundenunterlagen.

Die Wertschöpfung aus der höherwertigen und aufwändigeren Beratung entsteht bereits in der Beratung selbst, und zwar dadurch, dass die umfassende Betrachtung der Ziele und Wünsche auch mehr Finanzbedürfnisse präsent macht, als dies bei einem reinen Produktverkauf oder einer Produktberatung der Fall wäre.

Darüber hinaus entsteht Mehrwert, wenn Berater den Faden bereits stattgefundener Gespräche wieder aufnehmen können. Dies macht "Kundenbeziehungsmanagement" aus und bindet den Kunden an die Sparkasse. Mit dem anonymen "Customer-Relationship-Management"-Systemen ist dies nicht erreichbar (wie die meist unpassenden Buchempfehlungen von amazon.de illustrieren).

Natürlich ergeben sich aus der Nutzung von papierhaften Beratungsinstrumenten



Abb. 3: Die Präsentation dient auch als Standbild.

die gleichen Probleme, die auch bereits im Umgang mit Wertpapierberatungsbögen bekannt sind. Es galt also eine Anwendung zu schaffen, die die FinanzPlan-Bögen überall und jederzeit verfügbar macht und einen Zugriff auf die dort vorhandenen Daten ermöglichen sollte.

Ferner sollte die Anwendung die einmal erworbenen Fertigkeiten in der FinanzPlan-Beratung unterstützen und nicht etwa durch stärkere Strukturierung (was ein "Umlernen" bedeutet hätte) wieder vernichten.

Getreu dem Grundsatz "Die Form folgt der Funktion" entstand - in einem beständigen Prototypingprozess mit Praktikern die wahrscheinlich einzige Software, die sich rigoros am Ablauf und den kommunikativen Erfordernissen eines Beratungsgesprächs orientiert und dadurch "Beratung" als kommunikativen Prozess unterstützt.

Durch den Einsatz von Client-/Server-Technik mit dem leistungsstarken Datenbanksystem Oracle im Hintergrund ist die FinanzPlan-Software in der Beratung extrem schnell und ermöglicht gleichzeitig die zentrale Auswertung von Daten für Marketingzwecke.

Das Design in Anlehnung an den SIZ-StyleGuide mit seiner Internetähnlichen Navigationsstruktur ermöglicht zum einen eine besonders einfache Bedienung und dient gleichzeitig für den Kunden im Sinne einer "Tagesordnung" zur Orientierung im Gesprächsverlauf.

Eine eingebaute Präsentation (Abb. 2 und 3) gibt dem Berater die Möglichkeit, interessierten Kunden den Ablauf und Nutzen der Beratung zu verdeutlichen, spricht: das

Beratungsgespräch selbst zu "verkaufen". Eine bewusst vage und damit flexible Definition der Ziele im FinanzPlan-Konzept gestattet es, auf eine vorgeschaltete Programmlogik, die bestimmten Kundengruppen nur noch eine eingeschränkte Themenpalette anbietet, zu verzichten: So entsteht für jeden Kunden ein individuelles Ziel- und Bedürfnisprofil, das nicht durch möglicherweise falsche Vorannahmen Potenziale ausblendet. (Abb. 4)

Die Software realisiert voll das Prinzip der Orientierung an den Zielen und Wünschen des Kunden, die häufig woanders liegen, als beim unmittelbaren Bedarf nach einer Finanzleistung.

Andere kommerzielle Anwendungen vermischen bereits an dieser Stelle häufig die kundenorientierte Zieldefinition mit der finanzfachlichen Fragestellung.

Die Software realisiert das offenes Design durch maßvollen Einsatz strukturierter Informationen und umfangreiche kommunikative Hilfestellungen zu den verschiedenen Themen.

So unterstützt sie gezielt die Wahrnehmung von Beratungsqualität und Individualität beim Kunden und bewahrt den Berater davor in eine schädliche Abfragetechnik zu verfallen:

Indem beim Kunden die Neugier geweckt wird, was sich hinter einem bestimmten Thema verbirgt, und er erst durch die Erläuterungen des Beraters ein Thema in der Gänze erfasst, entsteht erst die Wahrnehmung von Qualität: Andernfalls könnte der Kunde nur wahrnehmen, dass der Berater genau das gleiche erfragt, was er als Kunde auch am Bildschirm ablesen kann. Eine solche "Beratung" würde sich jedoch nicht von dem unterscheiden, was der Kunde vielleicht selbst im Internet ausfüllen könnte.

Die Bereiche Vermögensübersicht und Haushaltsplan sind voll flexibel gestaltet, so dass z.B. für Individualkunden eine stärker differenzierte Datenbank aufgebaut werden kann.

Im Bereich Handlungsempfehlung wurde ebenfalls auf bankfachliche Funktionen verzichtet, da diese in der Regel durch spezifische Berechnungsprogramme der Rechenzentren abgedeckt sind. Stattdessen hat der Berater die Möglichkeit individuelle und persönliche Empfehlungen zu

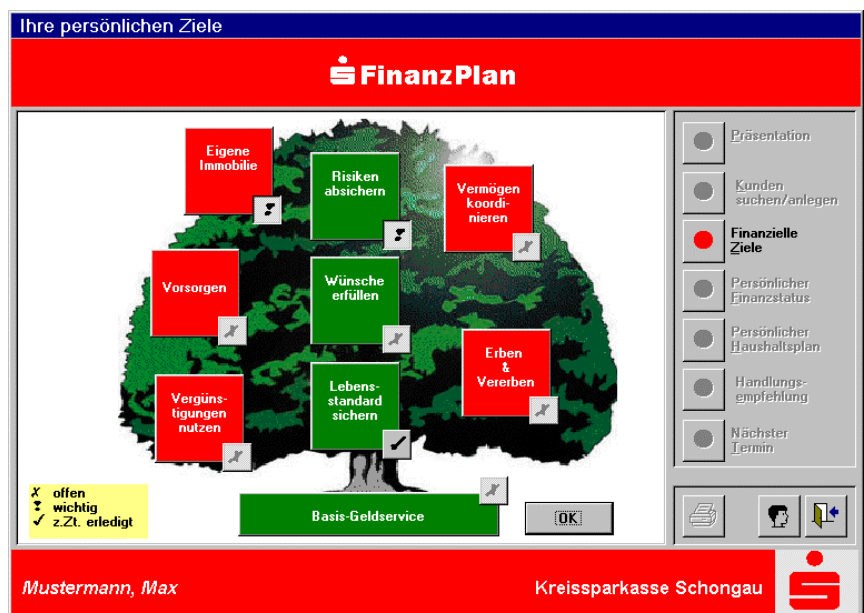


Abb. 4: Das Kundenprofil ist auf einen Blick ersichtlich.

geben, sei es als Strategievorschlag ohne Nennung spezifischer Produkte oder mit einem ausführlichen Produktmix. In traditionellen Programmen ist diese Flexibilität, wenn überhaupt nur mit überproportionalem Aufwand zu Lasten der Geschwindigkeit und der Komplexität zu leisten.

Bei der Druckausgabe wurde besonderer Wert auf eine emotional ansprechende und aus dem Beratungsverlauf auch für den Kunden mühelos nachvollziehbare Präsentation gelegt. Hier scheitern die meisten kommerziellen Produkte daran, dass Ihre Ergebnisse oft weder ansprechend noch nachvollziehbar sind - zum Teil sogar für den Berater. Auf nur vier Seiten wird die gesamte Beratung so dokumentiert, dass der Kunde gegebenenfalls die Beratung einem beim Gespräch abwesenden Partner später "weiterverkaufen" kann.

Ein einfaches Wiedervorlagensystem, das speziell auf den Umgang mit der FinanzPlan-Software zugeschnitten ist, ermöglicht ein effektives Arbeiten mit dem Programm, ohne in Konkurrenz mit vorhandenen Terminplanungssystemen zu treten. Es legt die Basis für ein anlassorientiertes vom Berater selbst verantwortetes One-to-One-Marketing.

Das Beratermodul wird ergänzt durch ein "Statistikmodul", das neben dem quantitativen auch ein qualitatives Controlling ermöglicht und dadurch sowohl in Führung, Personalentwicklung und im Marketing äußerst wertvoll ist.

Das Statistikmodul macht sichtbar, welche Ziele den Kunden "unter den Nägeln" brennen, welche Produkte bevorzugt werden usw.

Da das Statistikmodul Zugriff auch jeden einzelnen FinanzPlan zulässt und das offene Design Rückschlüsse auf den Verlauf einer Beratung zu lässt, unterstützt dieses Modul eine weitere Verbesserung der Beratungsqualität durch zielgerichtete Qualifizierung auf der Basis der tatsächlichen Gesprächspraxis (die bei stärker strukturierten Programmen nicht mehr ersichtlich ist).

Ein Administratormodul schließlich gestattet die Anpassung von Begriffen, kommunikativen Tipps usw. im laufenden Betrieb, dadurch kann die Software flexibel und ohne Programmieraufwand geschäftspolitischen und gesetzlichen Änderungen angepasst werden, indem z.B. Erläuterungen zu einem Ziel zu einem komprimierten Gesprächsskript ausgebaut werden, wie Abb. 5 illustriert.

Zuletzt verfügt das Programm über eine offene Datenbankschnittstelle, so dass alle

strukturierten Daten für eine nachfolgende Bearbeitung im Marketing zur Verfügung stehen. Damit ist auch gewährleistet, dass Kunden, die bereits zu einem Thema umfassend beraten wurden, bei Direktmarketingaktionen nicht mehr angesprochen werden.

Und was haben Berater und Bank davon?

Ansatzpunkt für die Entwicklung des FinanzPlan-Konzeptes war das Ziel der dauerhaften Sicherung der Ertragskraft und die Erkenntnis, dass dies nur durch die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen des Kunden erreichbar ist.

Die Resultate sind für alle Beteiligten ermutigend:

Kunden. Kundenbefragungen bestätigen den hohen Stellenwert, den Kunden dieser Art von Beratung beimessen.

Mitarbeiter. Sowohl der Bogen, als auch die Software werden von den Mitarbeiter als "Bereicherung" erlebt und genutzt. Der Berater kann durch die Orientierung auf die Wünsche des Kunden mehr Bedürfnisse erkennen, wodurch es zu mehr Abschlüssen als beim reinen Produktverkauf und damit zu höheren Erträgen kommt. Der zeitliche Mehraufwand wird als lohnend erkannt.

Marketing. Durch den Einsatz der FinanzPlan-Software lassen sich Direktmarketingmaßnahmen gezielter steuern.

Wirtschaftliche Ergebnisse. Das Controlling ergab, dass bei Marketingmaßnahmen eine ebenso hohe Anzahl der Kunden zu einem Gespräch erscheinen wie bei klassischen Produktaktionen, dass jedoch in einem FinanzPlan-Gespräch deutlich mehr

Kunden einen oder mehrere Abschlüsse tätigen. (Abb. 1)

Fazit

Das FinanzPlan-Konzept stellt sich heute als "an der Praxis gereifte Vision" dar.

Es darf für sich beanspruchen, durch Design und Methodik auch der "state of the art" zu sein.

Es bietet für alle erfolgskritischen Faktoren eine gangbare Lösung.

Es hat in fünf bayerischen Sparkassen seine Übertragbarkeit auf andere Institute unter Beweis gestellt.

Das FinanzPlan-Konzept ist damit die Standardlösung für die erfolgreiche nachhaltige Umsetzung der bedarfsorientierten Beratungs-Philosophie in Unternehmenskultur.

Michael Stief



Abb. 5: Offenes Design: Flexibilität für Institut und Berater.