

Das FinanzPlan-Konzept

Ganzheitliche unternehmensweite Ausrichtung der Vertriebsprozesse
auf höchste Kundenorientierung in klassischen Geschäftsfeldern

Zielsetzung

Die Situation der Sparkassen ist durch folgende Trends gekennzeichnet:

- ein heterogenes und wettbewerbsintensives Marktumfeld, auf dem sie mit Großbanken, non- und near banks, Direktbanken sowie freien Finanzvermittlern zu bestehen haben
- schwindende Margen
- einen hohen Kostendruck, der durch das dichte Geschäftsstellennetz noch verstärkt wird
- Mitbewerber können zunehmend durch den Einsatz von Informationstechnologie (Internet in Verbindung mit Customer-Relationship-Management-Software, CRM) fehlende Präsenz in der Fläche kompensieren
- zunehmende Desensibilisierung der Kunden für Direktmarketingmaßnahmen
- kritische Berichterstattung in den Medien

Die reale Marktführerschaft der Sparkassen beruht demgegenüber auf der Stärke ihrer Kundenbeziehungen und ihrer Vertriebskraft (Quelle: J.P. Morgan).

Um ihre Ertragskraft nachhaltig zu sichern, entwickelte die Kreissparkasse Schongau seit 1997 das SFinanzPlan-Konzept (in Verbindung mit der Neuordnung der Geschäftsstellen¹). Die Schlüsselfaktoren dieses Konzeptes sind:

- die Festigung der Kundenbeziehungen durch den Aufbau einer persönlichen, vertrauensvollen, langfristigen Partnerschaft zum Kunden und
- die Stärkung der Vertriebskraft durch strukturierte Beratung und hohe Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz ihrer Berater.

Der SFinanzPlan, die ganzheitliche bedarfsorientierte Beratung der Kreissparkasse Schongau, ist dabei sowohl ein Beratungsinstrument, als auch eine ganzheitliche Beratungsphilosophie in deren Mittelpunkt der Kunde als Mensch - mit seinen individuellen Plänen, Wünschen und Möglichkeiten - steht.

Das SFinanzPlan-Konzept geht sogar einen Schritt weiter: Es ermöglicht diese Philosophie dauerhaft und nachhaltig unternehmensweit zu verankern.

Durch die Positionierung des Angebots im klassisch starken Geschäftsfeld der Privatkunden und das konsequente Erleben der persönlichen Beziehung

zwischen Kunde und Berater wird die Umsetzung der sparkassentypischen Marktführerschaft weg von reiner "Präsenz in der Fläche" hin zu einem qualifizierten "echten" Beziehungsmanagement in klarem Gegensatz zu den IT-basierten CRM-Ansätzen der New Economy angestrebt und erreicht.

Der umfassende Ansatz der Beratung, ihr Fokus auf Ziele und Wünsche des Kunden, bedingt ein nachweislich günstigeres Abschlussverhalten und damit zusammen mit der konsequenten Marktunterstützung durch Personalentwicklung, Marketing, IT und Management eine Steigerung der Vertriebskraft.

Kurzbeschreibung

Das SFinanzPlan-Konzept besteht aus mehreren erfolgskritischen Elementen, die sich optimal ergänzen:

- Die Positionierung der Beratungsleistung
- Das Design der Beratungstools SFinanzPlan-Bogen und SFinanzPlan-Software
- Die Unterstützung der Berater und Führungskräfte durch die SFinanzPlan-Software
- Die Schulungs- und Trainingskonzeption für Berater und Auszubildende
- Ein abteilungsübergreifendes Vertriebsteam, das anlassbezogenen Vertriebsmaßnahmen aufsetzt und implementiert und Vertriebsziele in SFinanzPlan-Anlässe kanalisiert
- Ein abgestimmtes Zielsystem, das die Bedeutung der SFinanzPlans nachhaltig stützt
- Ein konsequentes - softwaregestütztes - quantitatives und qualitatives Controlling

Genau diese umfassende "ganzheitliche" Umsetzung des Konzeptes ist das eigentliche Novum des SFinanzPlan-Konzeptes. Die ganzheitliche Sichtweise auf die finanziellen Ziele und Möglichkeiten des einzelnen Kunden wird dauerhaft erst möglich durch die unternehmensweite Unterstützung jedes einzelnen Beraters.

Die Positionierung des SFinanzPlan-Konzeptes ist eine klare Antwort auf gegenwärtige Branchentrends. Sie ermöglicht der Kreissparkasse Schongau gegenüber dem Wettbewerb eine deutlich und erkennbare Differenzierung und Profilierung:

- Die SFinanzPlan-Beratung ist ein Angebot für das gesamte Privatkundensegment, nicht nur für (sei es qua Unternehmensausrichtung oder qua Kundensegmentierung) handverlesene Kunden.
- Der Fokus liegt auf einer ganzheitlichen Strategie, nicht auf der Minimalkondition.
- Der Zuschnitt der Beratung betont die direkte persönliche und individuelle Beziehung zwischen Kunde und Berater, im Gegensatz zur virtuellen "Kundennähe" der Direktbanken, die nur einen Mausklick vom Kunden entfernt sind.

¹ Die Kreissparkasse Schongau hat das vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband unter dem Label "Finanzdienstleistungsfiliale" betriebene Reengineering der Geschäftsstellenstrukturen und -prozesse bereits 1994 unter der Marke "AktivBanking" vorweggenommen und im Rahmen des DSGVO-Projektes entscheidend mit gestaltet. Die durch die Reduktion von Servicetätigkeiten entstandenen Freiräume galt es dabei ebenso zu nutzen wie im Sinne einer "Qualitätsoffensive" den Kunden zu vermitteln.

- Reduktion von Komplexität und Steigerung der Nachvollziehbarkeit für den Kunden, statt hochkomplexer und ohne fremde Hilfe nicht mehr nachvollziehbarer Gutachten.
- Der SFinanzPlan-Bogen und die SFinanzPlan-Software dienen der Sicherstellung eines nachvollziehbaren Qualitätsstandards und bietet Freiräume für die Entfaltung der Persönlichkeit und Kompetenz des Beraters.
- Die SFinanzPlan-Software ermöglicht die Nutzung gewonnener Informationen zur Vermeidung von Mehrfachansprachen und damit Qualitätssteigerung im Marketing sowie die Erkennung von Kundenbedürfnissen

Das Design der Beratungshilfsmittel SFinanzPlan-Bogen und SFinanzPlan-Software kommuniziert dem Kunden durch Aufmachung und Anmutung persönliche Wertschätzung und Individualität.² Auch der Berater kann seine eigene Persönlichkeit in Wort und Schrift einbringen; seine Kompetenz wird für den Kunden erlebbar. Besonderen Wert wurde ferner auf maximale Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse gelegt. Sie umfassen folgende Elemente

- Wünsche und Ziele des Kunden
- Vermögensstatus
- Haushaltsplan
- Handlungsempfehlung

Inhaltlich sind beide auf ein Gespräch von max. einer Stunde ausgelegt, ggf. mit Folgegespräch.



Abb. 1: Software und Bogen stellen die Ziele des Kunden in den Mittelpunkt des Beratungsgesprächs.

Erfolgskritisch ist die Unterstützung durch die SFinanzPlan-Software. Diese hochperformante Client-Server-Software bietet gerade auch in langsamen Netzwerken die Geschwindigkeit, die in einem erfolgreichen Beratungsgespräch unerlässlich ist. Sie unterstützt - als einzige ihrer Art - direkt den Dialog mit dem Kunden durch klare Handlungsleitung und subtile Gesprächshinweise. Sie bietet eine hochwertige Dokumentation und macht das Wissen aus einem Kundengespräch jedem Berater zu jeder Zeit, an jedem Ort in der Sparkasse verfügbar.

Die strenge Orientierung an der bekannten Praxis und der Verzicht auf strukturierte Daten ermöglicht den Einsatz ohne aufwändige Schulungen und sichert

so die Investition in Training, anstatt sie durch die Notwendigkeit des Umdenkens zu beschädigen.

Leistungsfähige Zusatzmodule unterstützen Controlling, Führung, Personalentwicklung und Marketing.

Ebenso erfolgskritisch ist die Schulungs- und Trainingskonzeption. Spezifische Zielkompetenzen der BeraterInnen sind:

- zielgerichtete, aktive Ansprache des Kunden
- Verdeutlichung des Nutzens der Beratung
- Fokus auf Wünsche und Ziele des Kunden
- Schaffung einer positiven wertschätzenden Gesprächsatmosphäre, damit die Hilfsmittel Bogen und Software nicht zu Fragebögen degenerieren.
- Strukturierung des Gesprächs
- Kommunikative Kompetenz
- Verdichtung der Ziele und Prioritäten des Kunden
- einheitlicher und professioneller Standard
- Erstellung eines fachlich kompetenten Angebots

Das abteilungsübergreifende Vertriebsteam entwickelt zusammen mit dem Markt regelmäßige Anlässe für Kundenansprachen und verarbeitet zentrale Marketingimpulse zu SFinanzPlan-relevanten Themen.

Das Zielsystem beinhaltet neben den bekannten Volumens- und Stückzielen auch ein spezifisches Ziel an SFinanzPlan-Beratungen.

Nach einem händischen Controlling zur Ersterfolgsbewertung bietet nun die SFinanzPlan-Software ein umfassendes Werkzeug zum quantitativen und qualitativen Controlling.

Realisierungsprocedere

Methodische Vorgehensweise.

Ansatzpunkt für die Entwicklung des SFinanzPlan-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. Dies war das Leitmotiv der gesamten Entwicklung und bildet den Kern des Beratungskonzeptes.

Fundamental bei der Realisierung des SFinanzPlan-Konzeptes war in allen Phasen die zyklische Entwicklung- und Überzeugungsarbeit: Durch Einbindung des Marktes wurden praktische Anforderungen und mögliche Akzeptanzhindernisse bereits bei der Entwicklung erkannt und aus dem Weg geräumt.

Zentral bei der Entwicklung war auch, die Motivation der Mitarbeiter zu nutzen und durch den Raum, den die persönliche Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz in der Beratung einnimmt, nachhaltig zu fördern.

² Die Baummetapher wurde von der Sparkasse Göppingen übernommen.

Chronologie

1994

- Einrichtung der ersten AktivBanking Geschäftsstelle in Schongau West. Notwendigkeit einer gezielten Mitarbeiterauswahl und Nutzung der zeitlichen Potenziale wird deutlich.

1998

- Bildung eines Entwicklungsteams.
- Definition von Ablauf und Qualitätsanforderungen für die bedarfsorientierte Beratung
- Konzeption eines handlungsleitenden Beratungsbogens, der als Gesprächsleitfaden und Visualisierungselement dient
- Definition der Qualifikationsstandards für Mitarbeiter
- Aufbau des Controllings
- Test der Beratung mit ausgewählten Mitarbeitern
- Auswertung des Tests und Feinabstimmung. Notwendigkeit gezielter Mitarbeiterqualifikation durch Trainings in Bausteinform mit individuellem Coaching sowie expliziten Zielvorgaben und Controlling wird deutlich.

1999

- Entwicklung eines Trainingskonzeptes
- Großflächige Einführung mit Trainingsunterstützung
- Aufnahme des SFinanzPlans ins Zielsystem
- Installation eines interdisziplinären Vertriebsteams (Marketing, IT und Markt) entwickelt Anspracheanlässe für SFinanzPlan-Beratung.
- Entwicklung einer spezifisch zugeschnittenen Beratungssoftware im Team mit Marketing und Markt

2000

- Pilotbetrieb der Software
- Flächeneinsatz der Software

2001

- Mitwirkung im Projektteam zur Implementierung des SFinanzPlan-Konzepts als zentralen Softwarelösung durch die IZB SOFT

Ergebnisse

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 SFinanzPlan-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 SFinanzPlan-Gespräch doppelt so viele Kunden einen oder mehrere Abschlüsse tätigen.

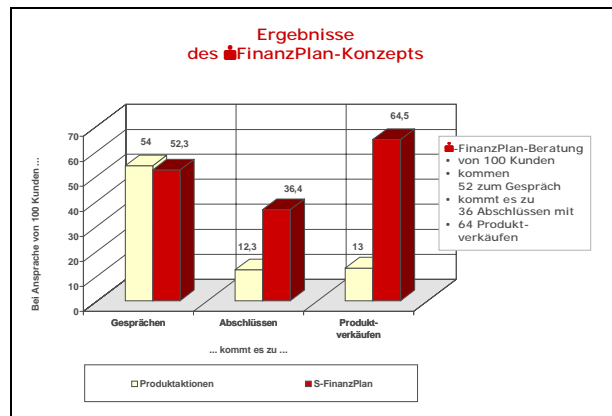


Abb. 2: Beratungsgespräche nach dem SFinanzPlan-Konzept bedingen eine wesentliche Steigerung der Vertriebskraft.

Künftig zu erwartende positive Auswirkungen

Mit dem SFinanzPlan-Konzept übernimmt die Kreissparkasse Schongau die "Begriffsführerschaft" zum Thema "Beratung": Indem die Fähigkeiten und die Motivation der Mitarbeiter dort zum Einsatz kommen, wo sie am wirkungsvollsten eingesetzt sind, nämlich im Dialog mit dem Kunden, erheben wir den Anspruch: Wir sind die "Beraterbank".

Während Mitbewerber durch den Einsatz hochgezüchteter Expertensysteme die Kompetenz ihrer Berater auf lange Sicht hin untergraben, bewirkt das SFinanzPlan-Konzept ein "Fördern durch Fordern", so dass eine nachhaltige Steigerung der Beraterkompetenzen erreicht wird.

Gleichzeitig ist mit dem SFinanzPlan-Konzept ein Qualitätszyklus installiert, der sowohl die Zielgenauigkeit der Marketingaktivitäten verbessert, als auch in Führung und Personalentwicklung die dauerhafte Unterstützung der Beraterkompetenz ermöglicht.

Ergänzt durch die Besetzung des "6. Kontinents" Internet mittels InternetBanking und Sdirektbrokerage mit echtem Multikanalansatz bieten wir unseren Kunden auf jedem Kanal ein Optimum an Bankdienstleistung.

Mit dem SFinanzPlan-Konzept ist somit der evolutionäre Schritt geglückt, in Zeiten inflationärer Entwicklung des eCommerce die "ökologische Nische" der Geschäftsstelle zu einem Instrument der Festigung der Kundenbeziehungen und der Stärkung der Vertriebskraft und der Ertragskraft zu machen.

Michael Stief,
Personalentwicklung & IT