

Verzicht auf Einzelprovisionen verringert den Druck

Von Jürgen Thureau und Manfred Stevermann



Bereits 18-mal in Folge haben die Sparda-Banken beim Kundenmonitor Deutschlands den Sieg davongetragen. Um auch weiterhin als kundenfreundlich wahrgenommen zu werden, hat die Sparda-Bank West ihr Führungs- und Vergütungssystem angepasst. Seit Januar 2011 setzt sie keine produktbezogenen Einzelziele für die Kundenberater mehr. Durch den – aktiv publik gemachten – Verzicht auf Einzelprovisionen soll der von Kunden gefürchtete „Verkaufszwang“ aus den Beratungsgesprächen genommen werden. Auf leistungsorientierte Vergütungsbestandteile wird dennoch nicht verzichtet. Sie orientieren sich an der wirtschaftlichen Zielerreichung der Gesamtbank. Red.

Die Finanzen so zu planen, dass sie zu den eigenen Wünschen und Zielen passen: Das ist vielen Verbrauchern wichtig. Dennoch setzen sich die meisten Menschen nicht gerne mit diesem Thema auseinander. Umso entscheidender ist eine umfassende Beratung, die sich eng an den Bedürfnissen der Kunden orientiert. Doch die Finanzmarktkrise hat viele verunsichert. In den Medien ist seitdem häufig davon die Rede, dass sich Bankberater nur unzureichend nach den individuellen finanziellen Verhältnissen der Ratsuchenden erkundigen. Verbraucherschützer wei-

sen darauf hin, dass es sich in den meisten Fällen um reine Verkaufsgespräche handele. Sie fordern deshalb, die Kunden sollten sich vor einer Beratung umfassend informieren. Das ist einfacher gesagt als getan – schließlich kann dies sehr zeitaufwendig sein, da Finanzthemen häufig komplex sind.

Gelebte Verantwortung

Vor diesem Hintergrund ist die Finanzbranche in der Pflicht: Wie lässt sich sicherstellen, dass die Kunden eine für ihre individuelle Lebenssituation passende Empfehlung erhalten? Was können Banken tun, um dem Anspruch der bedarfsorientierten Beratung gerecht zu werden? Für Kreditinstitute ist das zunächst einmal eine Frage der eigenen Philosophie. Bei der Sparda-Bank West beispielsweise ist als genossenschaftliches Kreditinstitut für Privatkunden der Grundgedanke gelebter Verantwortung maßgeblich. Das bedeutet, an erster Stelle steht nicht die Gewinnmaximierung. Vorrangig sind immer die Interessen der Mitglieder und Kunden. Doch

auch wenn dieser Ansatz hochaktuell ist: Die Sparda-Bank West verfolgt ihn bereits seit ihrer Gründung vor mehr als hundert Jahren. Gemäß dem Motto freundlich und fair betrachtet sie die Kunden als Partner und bietet ihnen die bestmögliche Lösung für ihr Anliegen. Entscheidend dabei ist, dass sich die Mitarbeiter Zeit nehmen. Die Berater hören dem Kunden ganz genau zu, analysieren seine Situation und besprechen mit ihm seine individuellen Ziele. Im weiteren Gespräch geht es dann darum, gemeinsam zu überlegen, welche Ausrichtung sich für die Finanzen empfiehlt und welche Angebote dazu passen.

Diese Beratungsgespräche sind mit viel Verantwortung verbunden. Eine Verantwortung, der sich die Bank stellt – schließlich möchte sie ihrer genossenschaftlichen Philosophie auch in Zukunft gerecht werden. Deshalb müssen die eigenen Prozesse und Strukturen immer wieder hinterfragt werden.

Das betrifft unter anderem das Vergütungssystem, den Umgang der Mitarbeiter miteinander und die Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Bei allen diesen Aspekten ist es wichtig, Werte wie Fairness und Transparenz zu berücksichtigen. Diese Einstellung schätzen die Kunden. Nicht umsonst haben die Sparda-Banken auch 2010 wieder den ersten Platz in der Kundenzufriedenheits-Studie „Kundenmonitor Deutschland“ der Service Barometer AG belegt – zum 18. Mal in Folge. Zudem kommen von den

Zu den Autoren

Jürgen Thureau ist Vorsitzender des Vorstands, **Manfred Stevermann** ist Mitglied des Vorstands der Sparda-Bank West eG, Düsseldorf.

rund 30 000 Neukunden der Bank im Jahr zwischen 70 und 80 Prozent auf Empfehlung. Diese Zahlen zeigen, dass die Kunden der Bank ein großes Vertrauen entgegenbringen.

Einzelprovisionen abgeschafft, Teamziele gestärkt

Den Anspruch einer bedarfsorientierten Beratung hat die Sparda-Bank West in diesem Jahr damit unterstrichen, dass sie sich von der üblichen Vorgehensweise bei Provisionen verabschiedet hat. Dabei geht es um die Vermittlung provisionsgebundener Angebote überwiegend von Partnern des genossenschaftlichen Verbundsystems, also beispielsweise der Bausparkasse Schwäbisch Hall. Die damit verbundenen Einzelprovisionen für Kundenberater in den Sparda-Filialen und der Direktbank sind seit dem 1. Januar 2011 komplett entfallen.

Zu diesem Schritt hat sich die Bank entschlossen, um den direkten Zusammenhang zwischen dem Verkauf eines Produktes und der Provision für den einzelnen Berater aufzuheben. Der Kunde erhält dadurch eine zusätzliche Sicherheit, dass die Beratung sich nicht nach möglichen Provisionen, sondern nach seiner individuellen Lebenssituation richtet.

Gleichzeitig setzt die Bank seit Januar noch stärker auf den Teamgedanken, indem sie bei ihrer Zielausrichtung die Teamziele für die Filialen und die Direktbank stärker in den Mittelpunkt rückt und vollständig auf produktbezogene Einzelziele verzichtet.

Kein „Verkaufszwang“ im Beratungsgespräch

Die Teamziele orientieren sich ebenso wie die Ziele für die Gesamtbank und die Ziele der einzelnen Mitarbeiter an der Strategie der Bank: Sie muss danach nachhaltig und ertragreich wachsen. Wie sehr die einzelnen Filialen und die Direktbank dazu

beitragen, hängt dank der stärkeren Fokussierung auf die Teamziele nicht mehr vom einzelnen Berater ab, sondern davon, ob das gesamte Team der Filiale oder die Direktbank das gesteckte Ziel erreicht.

Dies verringert den Druck auf den Einzelnen. Der von vielen Kunden gefürchtete Verkaufszwang in den Beratungsgesprächen entfällt. Die Sparda-Bank West trägt also auch auf diese Weise wesentlich dazu bei, bedarfsorientierte Gespräche zu ermöglichen.

Den Dialog pflegen

Die Berater selbst – bei der Genossenschaftsbank sind etwa 500 der rund 900 Mitarbeiter in den Filialen und der Direktbank tätig – profitieren ebenso von den Änderungen.

■ Die Führungskräfte können beispielsweise die Aufgaben flexibler entsprechend der Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter verteilen. So ist es möglich, sehr schnell auf Veränderungen zu reagieren. Dabei ist der enge Austausch der Kollegen untereinander ebenso wichtig wie der Dialog mit der Führungskraft. Beides gehört zum Alltag. Nicht zuletzt auch, weil der offene und freundliche Umgang miteinander ein wesentlicher Baustein der genossenschaftlichen Philosophie ist.

■ Neben diesem informellen Austausch führt jeder Mitarbeiter einmal im Jahr mit seiner Führungskraft ein sogenanntes Orientierungsgespräch. Bei diesem Termin werden die Vereinbarungen bezüglich möglicher Einzelziele des Mitarbeiters zum Beispiel im Bereich der persönlichen, beruflichen Entwicklung und des Teamziels intensiv besprochen. Bei der Definition eines Entwicklungsziels geht es im Wesentlichen darum, den bisherigen Werdegang des Mitarbeiters zu reflektieren und Perspektiven für die künftige persönliche und berufliche Entwicklung aufzuzeigen. So besteht beispielsweise die Möglichkeit, Weiterbildungsmaßnahmen zu diskutieren

oder aktuelle Probleme anzusprechen. Weitere Gespräche finden jederzeit auf Wunsch statt. Für die Mitarbeiter hat das den Vorteil, dass sie immer ganz genau wissen, wo sie stehen.

Orientierung bieten

Um alle Vereinbarungen transparent zu machen und Orientierung für das nächste Gespräch zu bieten, hält die Sparda-Bank West alle Vereinbarungen seit 2009 auf der elektronischen Plattform „Ziele in West“ fest. Mit diesem Programm wird für jeden Mitarbeiter erfasst, welche Ziele er erreichen muss und wie er sich weiter entwickeln möchte. Diese konkreten Ziele lassen sich immer wieder einsehen und motivieren den Einzelnen, seine Vorsätze umzusetzen. Während früher die Einzelziele im Vordergrund standen, ist seit Januar 2011 das Teamziel maßgeblicher Bestandteil der Beurteilung. Das hat unter anderem den Vorteil, dass sich die damit verbundenen Aufgaben im persönlichen Gespräch mit der Führungskraft bei Bedarf einfacher anpassen lassen.

Das beschriebene Zielsystem hilft unter anderem auch dabei zu entscheiden, wie hoch eine eventuelle leistungsorientierte Vergütung ausfällt. Diese Vergütung erhalten die Mitarbeiter – zusätzlich zu ihrem nach Banktarif gezahlten Gehalt –, wenn die gesamte Bank ihre betriebswirtschaftlichen Ziele erfüllt.

Die Sparda-Bank West setzt also zahlreiche Anreize, damit sich ihre Mitarbeiter optimal für die Kunden einsetzen können. Als genossenschaftliches Kreditinstitut ist es ihr wichtig, ideale Bedingungen für eine bedarfsorientierte Beratung zu schaffen. Ob einzeln oder im Team: Letztlich geht es immer darum, gemeinsame Ziele zu verfolgen. Diese Ziele wiederum tragen dazu bei, den Anspruch der Bank tagtäglich in die Praxis umzusetzen – eine Beratung, bei der sich der Kunde gut aufgehoben fühlt und die sich an seinen Bedürfnissen und Wünschen orientiert. ■