

Qualität als Bestandteil einer leistungsorientierten Bezahlung

Von Dietmar Tacke und Christian Wingendorf



Die fusionierte Sparkasse Märkisches Sauerland wird noch immer vom (aus Beratungsfehlern resultierenden) negativen Image eines der Vorgängerinstitute belastet. Umso wichtiger ist es, sich jetzt mit guter Beratungsqualität zu positionieren. Unmittelbare Provisionszahlungen an die Berater gibt es deshalb nicht. Stattdessen wird die Zielerreichung, aus der sich die individuelle Gehaltskomponente ergibt, zum Beispiel an der Bewertung bei regelmäßigen Testkäufen gemessen. Red.

Die Begriffe Vertrieb und Beratung werden heute zunehmend synonym verwendet. Das kann leicht zu falschen Schlussfolgerungen führen. Denn echte Beratung stellt die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt. Allerdings sichert die konsequente Ausrichtung der vertrieblichen Ansprache auf diese Bedürfnisse nachhaltige und dauerhafte Vertriebsfolge. Es besteht also eine gewisse Kausalität. Andererseits mag eine rein absatzorientierte, produktzentrierte Beratung für eloquente und findige Berater vorerst zu schnelleren, markenträchtigen Abschlüssen führen. Für den Aufbau einer nachhaltig loyalen und vertrauensvollen Kundenbeziehung ist dieser Weg dagegen weniger empfehlenswert.

Ob ein Beratungsgespräch ganz auf den schnellen Abverkauf fixiert ist oder ob Qua-

lität und Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt stehen, mag in Teilen mit der inneren Haltung der Beraterinnen und Berater in Zusammenhang stehen. In erster Linie ist es aber eine Frage der im Institut gelebten Kultur und ihrer Durchsetzung durch die Vorstands- und Führungsebene.

Die Sparkassenorganisation hat mit den Sparkassen-Finanzkonzepten eine klare Richtlinie für die bedürfnisorientierte Kundenberatung. Sie liefern nicht nur eindeutige Handlungsanweisungen für die Beraterinnen und Berater, sondern ermöglichen es, in direktem Kundenkontakt die systematische Ansprache aller Bedürfnisfelder zu gewährleisten. Dabei werden die jeweiligen persönlichen Lebensumstände, das private und berufliche Umfeld sowie der Lebensabschnitt, in dem sich Kunden befinden, erhoben und analysiert.

Dadurch lassen sich Versorgungslücken aufdecken und Handlungsbedarfe identifizieren. Erst im nächsten Schritt werden auf Basis dieser Erkenntnisse konkrete Produktvorschläge unterbreitet, die dann einen

unmittelbaren Nutzwert für den Kunden entfalten.

Das Gedächtnis der Region

Sparkassen sind dem Regionalprinzip verpflichtet. Das bedingt auch eine tiefe Verwurzelung in der Region. Gesellschaftliche Verantwortung und gelebte Kundennähe sind daher essenzielle Bestandteile des Geschäftsmodells einer Sparkasse. Diesen Prinzipien fühlt sich auch die Sparkasse Märkisches Sauerland verpflichtet. Dass Beratungsqualität und erfolgreicher Vertrieb kein Widerspruch sein müssen, hat das Institut dabei wiederholt bewiesen.

Die Sparkasse ist im Jahr 2009 aus der Fusion der Stadtsparkasse Hemer und der Sparkasse Menden hervorgegangen. Das fusionierte Institut wies im Jahr 2010 mit durchschnittlich 296 Mitarbeitern ein Kundengeschäftsvolumen von über zwei Milliarden Euro auf. 2007 und 2008 wurde die Stadtsparkasse Hemer mit dem „1Voraus“-Preis als eine der 50 vertriebsstärksten Sparkassen Deutschlands ausgezeichnet. Unter den Westfälisch-Lippischen Sparkassen belegte sie dabei sogar den ersten Platz.

Die Menschen in der Region wissen, was sie an ihrer Sparkasse haben. Und ihre Sparkasse weiß, was sie ihnen schuldig ist. Daher sind die Beratung und der Vertrieb ganz darauf ausgerichtet, das Ver-

Zu den Autoren

Dietmar Tacke ist Vorsitzender des Vorstands, **Dr. Christian Wingendorf** ist Leiter des Vorstandstabs der Sparkasse Märkisches Sauerland Hemer-Menden, Hemer.

trauen, das die Menschen in die Sparkasse setzen, auch zu rechtfertigen.

Denn die Region hat ein Gedächtnis: So hat die ehemalige Sparkasse Menden eine Risikoschieflage mit der sogenannten Baukreditaffäre erlitten, wo Hunderten von Bauwilligen – in der Mehrzahl russlanddeutscher Abstammung – überbeuerte Immobilien verkauft wurden. Noch Jahre später belastet das negative Image die geschäftliche Entwicklung der Sparkasse.

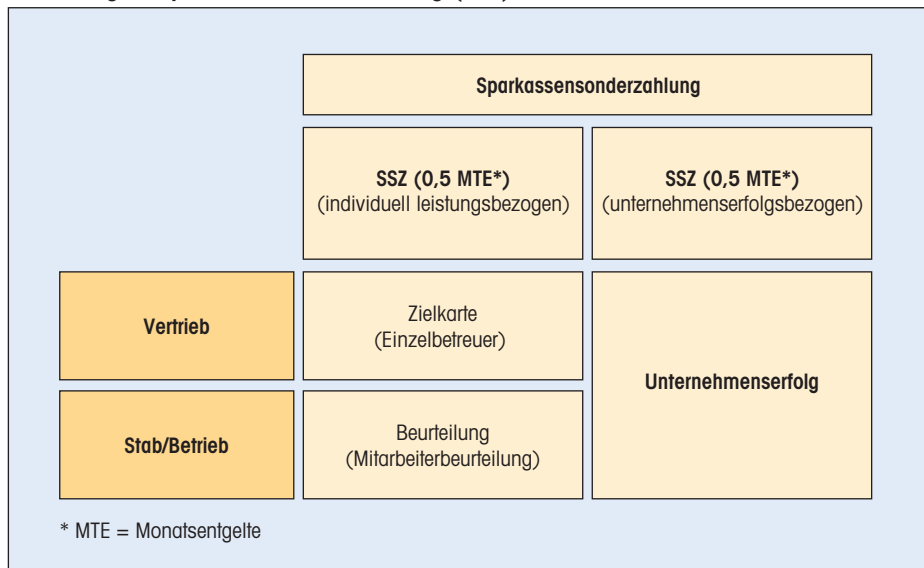
Der Erfolg eines Regionalinstitutes hängt damit ganz wesentlich davon ab, ob es gelingt, innerhalb der kollektiven Erinnerung einen positiv besetzten Platz einzunehmen. Die Sparkasse Märkisches Sauerland hat sich daher innerhalb der Region eindeutig positioniert: Sie strebt nach der Qualitätsführerschaft. Und darauf ist die Beratung konsequent ausgerichtet – bis hin zum Zielsystem für die Beraterinnen und Berater. Dabei steht in allen Kundengruppen ein ganzheitlicher Beratungsansatz im Mittelpunkt, der sich konsequent an den Sparkassen-Finanzkonzepten orientiert. Gleichzeitig wird zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der ganzheitlichen Beratung und Kontinuität in der Kundenbeziehung weitestgehend auf Beraterwechsel verzichtet.

**Ganzheitliche Beratung:
Kundenbedürfnis vor Produktverkauf**

Nach der Fusion hat das neu geschaffene Institut den vertrieblichen Ansatz der früheren Stadtparkasse Hemer weiterentwickelt. Denn diese gehörte zu den ersten Vertriebsparkassen in Deutschland, und das Konzept hat sich über die Jahre bewährt. Auf dem Weg dorthin implementierte das Institut bereits im Jahr 2004 erste Konzepte und Modelle im Sinne eines ganzheitlichen Beratungsansatzes.

Damit verbunden war eine tief greifende Erneuerung der Unternehmenskultur mit einer konsequenten Kunden- und Vertriebsausrichtung. Noch vor den handfesten Vertriebszielen stand das übergeordnete

Abbildung 1: Sparkassensonderzahlung (SSZ)



te Ziel zu jedem Zeitpunkt fest: die Qualitätsführerschaft. Dieses Unternehmensziel wurde nach und nach auch in den Ziel- und Vergütungsstrukturen verankert.

Heute hat jeder Bereich, jede Geschäftsstelle sowie jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter – auch außerhalb der Vertriebsorganisation – eindeutige Planvorgaben, die auf dieses übergeordnete Ziel ausgerichtet sind. Gleichzeitig wird mit qualitativen Kontaktintensitäten für jedes Kundensegment gearbeitet, um die aktive und intensive Betreuung zu gewährleisten. Dabei ist die Sparkasse auf einem guten

Weg. Allerdings gibt es auf diesem Pfad keine Abkürzungen.

Für eine derart tief greifende kulturelle Veränderung ist ein kontinuierliches Change Management erforderlich. Die Sparkasse Märkisches Sauerland geht in ihren Planungen davon aus, dass die vollständige Umsetzung etwa zehn Jahre in Anspruch nimmt. Damit ist der Prozess noch in vollem Gange, auch wenn viele wichtige Meilensteine bereits erreicht sind.

Im Selbstverständnis der Mitarbeiter und in der persönlichen Beratung ist der kultu-

Abbildung 2: Erfolgsorientierte Zusatzvergütung (EOZ)

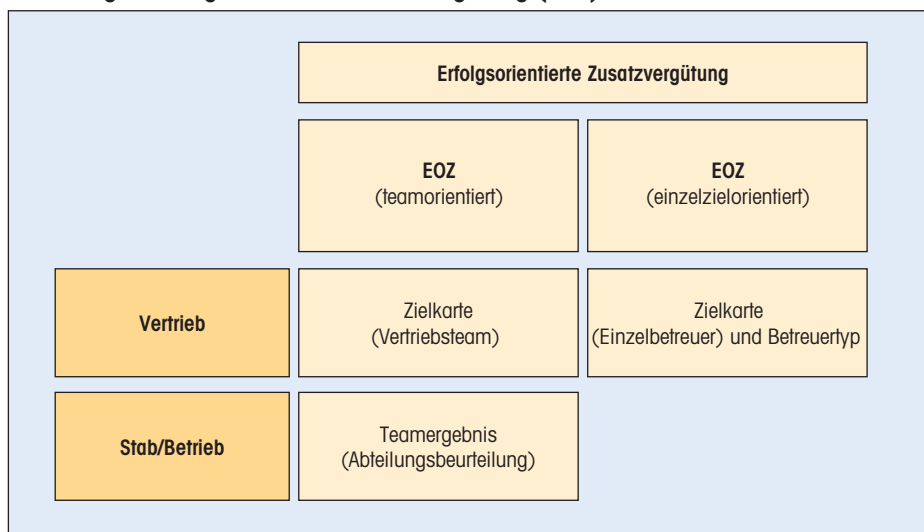


Abbildung 3: Beurteilungskriterien der Abteilungsbeurteilung mit Verhaltensankern

Erreichbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Ist die Betriebsstelle während der normalen Arbeitszeiten und Pausenzeiten jederzeit erreichbar (persönlich/telefonisch)? – Werden Rückrufvereinbarungen/Nachrichten an zuständige Mitarbeiter weitergeleitet?
Freundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Werden die allgemeinen Umgangsformen eingehalten? – Was herrscht für ein Umgangston?
Informationsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> – Erhalten Sie die von Ihnen benötigten Informationen rechtzeitig und ausreichend? – Werden Themen, die Sie betreffen, mit Ihnen abgestimmt?
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> – Werden Rückrufe erledigt, Zusagen eingehalten, Aufträge unverzüglich ausgeführt, Probleme geklärt?
Fachliche Qualität	<ul style="list-style-type: none"> – Erhalten Sie aus der Abteilung eine kompetente Aussage?
Hilfsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Werden Anliegen intern weitergeleitet, wenn eine andere Person zuständig ist? – Besteht Entgegenkommen auch bei nicht genau definierten Zuständigkeiten?

relle Wandel bereits in weiten Teilen angekommen. Dafür brauchte es jedoch mehr als warme Worte. Ein wesentlicher Treiber sind vielmehr die Zielvereinbarungen, die für alle Organisationseinheiten und Teams, aber auch für jeden einzelnen getroffen werden.

Potenzial- und benchmarkorientierte Planung

Zielvereinbarungen und Soll-Vorgaben dürfen ehrgeizig sein, müssen aber auch erreichbar bleiben. Das stand von Anfang an fest. Denn nur so lassen sich wirkliche Anreize schaffen, und nur so kann von ihnen eine motivierende Wirkung ausgehen. Daher verfolgt das Institut aus dem Sauerland einen potenzialorientierten Ansatz, der sich unmittelbar an der Entwicklung und Struktur der Region und ihrer Bewohner orientiert.

Gleichzeitig wird dieser lokal-potenzialorientierte Ansatz im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten mit Benchmarkzahlen vertrieblich erfolgreicher Sparkassen validiert; beispielsweise im Vergleich mit dem Durchschnitt der zehn Top-Sparkassen in Westfalen-Lippe bei der Versicherungsvermittlung. Auf der anderen Seite gilt

es auch, die Potenziale der eigenen Mitarbeiter richtig einzuschätzen und zu entwickeln sowie die Marktführungskräfte am Zielbildungsprozess zu beteiligen.

Dass dieser Ansatz aufgeht, zeigt sich an den Ergebnissen des letzten Jahres. Das Jahr 2010 stand ganz im Zeichen der Fusion und der damit verbundenen Veränderungen, durch die Vorstand, Führungsebene und Mitarbeiter gleichermaßen gefordert waren. Umso wichtiger war es, allen mit klaren, realistischen Zielen eine Orientierung zu geben. Am Ende lag der Grad der Zielerreichung im Institutsdurchschnitt über 100 Prozent.

Mittelbare Erfolgsbeteiligung

„Leistung“ ist ein Begriff, der im Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sparkasse Märkisches Sauerland überwiegend positiv besetzt ist. Das liegt zum einen sicher daran, dass er nicht ausschließlich durch harte Zahlen definiert ist (beispielsweise zählen auch Zielfelder wie „Junge Erwachsene“ und „Ergebnisse der Testkaufstudie“), was schnell als Vertriebsdruck empfunden wird. Denn Leistung ist hier unmittelbar mit dem Qualitätsbegriff verbunden.

Zum anderen wissen alle, dass Leistung sich auszahlt. Denn die Mitarbeiter werden mittelbar am Erfolg beteiligt und nicht durch unmittelbare Provisionszahlungen, wie sie zum Teil durch die Verbundpartner der S-Finanzgruppe erfolgen.

Sparkassen-Sonderzahlung...

Das variable Vergütungssystem der Sparkasse Märkisches Sauerland kennt zwei erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile.

Zum einen gibt es die tariflich vorgesehene „Sparkassen-Sonderzahlung (SSZ)“. Diese setzt sich aus einer individuell-leistungsbezogenen und einer nach dem Unternehmenserfolg bemessenen Komponente zusammen, die beide jeweils bis zu einem halben Monatsgehalt ausmachen können.

Die individuelle Komponente bemisst sich im Vertrieb nach dem Zielerreichungsgrad gemäß der Zielkarte. Hier werden verschiedenste Zielfelder wie etwa Ersparnisbildung, Altersvorsorge (Riester), Provisionsertrag oder auch die Ergebnisse von Testkaufstudien, unterschiedlich gewichtet. In den Stabs- und Betriebsbereichen orientiert sie sich an der individuellen Mitarbeiterbeurteilung, der jeweils klare, nachvollziehbare und weitgehend qualitätsorientierte Kriterien zugrunde liegen (siehe Abbildung 1).

Die Ausschüttung der individuellen Vergütung beginnt in Abstufungen bei einem Zielerreichungsgrad von 80 Prozent. Als Obergrenze für die Bemessung sind 150 Prozent festgelegt. Für die überwiegende Zahl der Mitarbeiter zahlt sich Leistung auf dieser Grundlage tatsächlich aus. Diejenigen, die dennoch unterhalb der 80-Prozent-Marke bleiben, werden von ihren Führungskräften nach Kräften unterstützt, um möglicherweise vorhandene Defizite zu beseitigen und in den Zielkorridor zu gelangen.

Die zweite Komponente der SSZ orientiert sich am Unternehmenserfolg und wird an-

hand von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ermittelt.

... und erfolgsorientierte Zusatzvergütung

Neben der SSZ gibt es die sogenannte „Erfolgsorientierte Zusatzvergütung (EOZ)“ Sie ist eine weitere erfolgsabhängige Komponente, die aus einigen früheren freiwilligen Leistungen entstanden ist. Eine Prämienausschüttung bemisst sich nach dem Grad der Zielerreichung auf Teamebene sowie für jeden einzelnen Mitarbeiter. In den Stabs- und Betriebsbereichen wird das Teamergebnis der Abteilungen als Ganzes beurteilt. Danach bemisst sich auch für diese Bereiche die EOZ (siehe Abbildungen 2 und 3). Zu beachten ist, dass die Zielkartensystematik jährlich auf Fehlsteuer-

rungsanreize untersucht wird, um eine ausgewogene Balance zwischen Qualität und Vertriebs Erfolg zu gewährleisten.

Je nach Position ist der variable Anteil der Vergütung unterschiedlich bemessen. Mit steigender Verantwortung und Gehaltsstufe erhöhen sich in der Regel auch die erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteile. Nicht nur Mitarbeiter, sondern auch der Vorstand der Sparkasse Märkisches Sauerland wird anhand der gleichen Zielsystematik gemessen.

Etwa zehn Prozent des Jahresentgelts variabel

Insgesamt sind aber durch den für Sparkassen verbindlichen Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes relativ überschaubare

Spielräume gegeben. Doch es gibt ausreichend Gestaltungsmöglichkeiten, um Leistungsträgern ein attraktives Gehalt zu bieten, das Anreiz genug ist, in der Sparkasse zu bleiben oder dort eine Stelle anzutreten. So konnten in den letzten Jahren auch leistungsstarke Mitarbeiter gewonnen werden, die zuvor bei führenden deutschen Privatbanken beschäftigt waren. Im Durchschnitt betragen die variablen Gehaltsbestandteile in der Sparkasse Märkisches Sauerland etwa zehn Prozent des Jahresentgeltes.

Wer Qualitätsführerschaft anstrebt, muss Qualität messen können. Das Zielsystem der Sparkasse Märkisches Sauerland sieht daher für die Stabs- und Backofficebereiche fünf Kriterien für die Bewertung von Leistungen von Mitarbeitern vor, die zu jeweils 20 Prozent gewichtet werden. Erfasst und



Restkreditversicherung

Klassische Restkreditversicherungskonzepte, Schutz für Kreditkarten und Dispositionskredite, Seniorenabsicherung, Gewerbe-RSV, Vertriebs- und Marketing-Support – Alles aus einer Hand zur Absicherung von Zahlungsverpflichtungen!

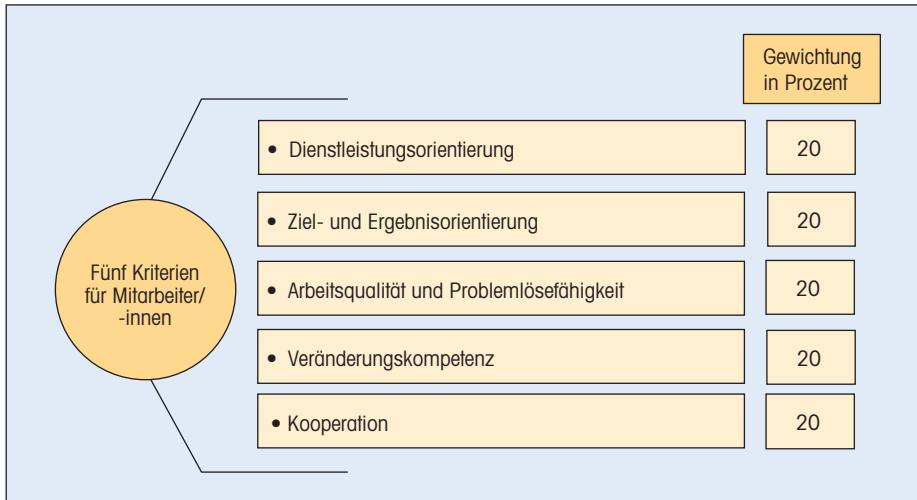
APRIL Financial Services AG

Ihr Spezialist für Restkreditversicherung und Payment Protection.

Richard-Reitzner-Allee 1
85540 Haar bei München
Telefon: 089 – 43 607 – 121
kontakt@april-fs.de
www.april-fs.de



Abbildung 4: Fünf Hauptkriterien zur Leistungsbewertung der Mitarbeiter/-innen mit gleicher Gewichtung



bewertet werden dabei die Faktoren Dienstleistungsorientierung, Ziel- und Ergebnisorientierung, Arbeitsqualität und Problemlösefähigkeit, Veränderungskompetenz sowie Kooperation. Jedem dieser Hauptkriterien liegt ein umfassender Bewertungskatalog zugrunde, um eine strukturierte Erfassung und transparente Beurteilung zu gewährleisten. (Abbildung 4).

Führungskräfte werden nach jeweils eigenen Kriterien bewertet, müssen sich aber ebenso einer Beurteilung stellen wie Mitarbeiter im Markt und in der Marktfolge.

Qualitätsmanagement mit Testkaufstudien

Ein zentrales Instrument für das Qualitätsmanagement und die Vertriebssteuerung sind zudem regelmäßige Testkaufstudien. Diese werden zweimal jährlich durch das Institut für angewandte Marketing- und Kommunikationsforschung (IMK), Erfurt, durchgeführt. Alle Mitarbeiter im Vertrieb wissen, in welchem Quartal sie mit einem Testkauf zu rechnen haben, ohne den genauen Zeitpunkt und die Person des Käufers zu kennen.

Die Testkäufer beurteilen Beratungs- und Verkaufskompetenz sowie das Umfeld, in dem die Beratung stattfindet.

Ein weiteres, zentrales Kriterium ist der Einsatz des Beratungsbogens zum Finanz-Check nach den Sparkassen-Finanzkonzepten.

Auf den Einsatz legt die Sparkasse im Sinne einer ganzheitlichen, an den Kundenbedürfnissen orientierten Beratung größten Wert. Die Verwendung des Bogens in den Beratungsgesprächen ist daher auch in den Zielvereinbarungen der Beraterinnen und Berater festgeschrieben.

Nach der ersten Testkaufwelle eines Jahres erhalten die Mitarbeiter ein Feedback durch ihre Führungskräfte, um im Bedarfsfall Verbesserungspotenziale für den zweiten Besuch der Testkäufer zu identifizieren. Damit haben sie eine realistische Chance, ihr Jahresergebnis zusätzlich zu verbessern, zumal mit guten Ergebnissen der Testkaufgespräche bereits zehn Prozent des Gesamtzieles eines Mitarbeiters erfüllt werden können.

Schon bei der Einführung der Testkaufstudien im Jahr 2007 erreichten die Beraterinnen und Berater mit 88 Indexpunkten ein ausgesprochen gutes Ergebnis. Das konnte in der Folge weiter gesteigert werden. Im Jahr 2010 wurde mit 101 Indexpunkten das bislang beste Ergebnis erzielt, für das der Sparkasse vom IMK das Zerti-

fikat „hervorragend“ ausgestellt wurde. Das ist nicht nur eine große Anerkennung der Leistung der Mitarbeiter im Markt, sondern durch die durchaus vorhandene Werbewirksamkeit ein zusätzlicher Hebel für den Vertrieb. Auch hier zeigt sich: Alle haben eine faire Chance, die von ihnen geforderten Leistungen zu erbringen. Und die überwiegende Mehrheit nutzt diese auch.

Leistungsgerechtigkeit bedeutet auch, dass die Sparkasse durch Coaching und ein umfangreiches Fortbildungsangebot jedem einzelnen die Möglichkeit eröffnet, die individuellen Fähigkeiten weiter zu entwickeln. Um gleichzeitig die kompetente Beratung der Kunden sicherzustellen, wurden die Karrierestufen im Vertrieb mit den Qualifikationen der Berater verknüpft.

Bankfachliches Muster in OS-Plus

Der Erfolg der letzten Jahre zeigt, dass die Sparkasse und ihre Mitarbeiter gemeinsam auf dem richtigen Weg sind. Auch in der Verbands- und Gremienarbeit innerhalb der Sparkassenorganisation wird das Zielsystem der Sparkasse Märkisches Sauerland immer wieder als Best-Practice-Modell herangezogen. Die Finanz Informatik hat es sogar in weiten Teilen als bankfachliches Muster innerhalb der Gesamtbanklösung OS-Plus (One System Plus) abgebildet.

Unter dem Fokus der Qualitätsführerschaft gilt es im Rahmen der Weiterentwicklung von leistungsorientierten Vergütungsbestandteilen, die Bedürfnisfelder der Kunden und die Zielfelder der Mitarbeiter immer stärker anzugleichen.

Gleichzeitig ist darüber nachzudenken, ob die unternehmensspezifische Komponente zukünftig nur noch zu zwei Dritteln auf den jährlichen Erfolg und zu einem Drittel auf einem Fünf-Jahres-Durchschnittserfolg auszurichten ist.