

Mitarbeiterqualifikation als Erfolgsbasis

Gerhard Schlangen

In Nordrhein-Westfalen entfallen fast 50 Prozent der Bausparneuabschlüsse auf die LBS. Halten lässt sich dieser Marktanteil nach Überzeugung des Autors nur mit einem qualifizierten Vertrieb, wie ihn die LBS West mit den Sparkassen und dem eigenen Außendienst habe. Um 150 Vermittler will die Bausparkasse ihre Vertriebskraft in den kommenden Jahren ausbauen. Doch gute Vermittler sind rar und auch von Wettbewerbern umworben. Um den eigenen Bedarf zu decken, wird deshalb selbst aus- und weitergebildet. Die Fluktuation im Außendienst sei so zumindest schon reduziert worden. (Red.)

Veränderte Strukturen auf der Seite der traditionellen Anbieter, neue elektronische Vertriebswege, zunehmend kritisches Verbraucherverhalten in Verbindung mit abnehmender Institutstreue, erhöhte Markttransparenz via Internet sowie die demografische Entwicklung haben die Bedingungen im Finanzdienstleistungsmarkt drastisch verändert. Aktuell wird das Ganze ergänzt um eine durch die Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise verursachte Verunsicherung breiter Bevölkerungsschichten.

In dieser Situation fordert der Kunde aktuell neben guten Konditionen insbesondere ein hohes Maß an Sicherheit für seine Geldanlage, die ihm flexible Optionen für sein zukünftiges Verhalten bietet. Ein Blick auf die typischen Produktmerkmale des Bausparens zeigt, dass seitens der Branche keine produktpolitischen Erneuerungen zu schaffen sind. Im Gegenteil: In der aktuell sicherlich schwierigen Marktsituation bestätigt sich die Grundidee des Bausparens – das kontinuierliche Ansparen von Eigenkapital in Verbindung mit dem sicheren, zinsfesten Bauspardarlehen trifft den aktuellen Kundenbedarf nach Sicherheit.

Eine aktuelle repräsentative Befragung der Kunden der LBS West belegt, dass neben „Sicherheit der Anlage“ eine „verständliche und qualifizierte Beratung“ in der Prioritätenskala der Kunden ganz oben steht und die übrigen Produktmerkmale deutlich dominieren. Daraus folgt, dass die Mitarbeiterqualifikation als Voraussetzung für gute Beratung und guten Service die wesentliche Basis für den Unternehmenserfolg ist. Diese – durch die aktuelle Marktsituation akzentuierte – Feststellung ist seit Jahren Grundlage für die Ausbildungs-, Schu-

lungs- und Weiterbildungsphilosophie der LBS West und bezieht sich sowohl auf die Mitarbeiter in der Unternehmenszentrale als auch auf die Handelsvertreter im dezentralen Vertrieb der Bausparkasse.

Die duale Vertriebsorganisation

Der Markterfolg von Bausparkassen in Finanzverbänden/-konzernen wird wesentlich über zwei parallele Vertriebswege sichergestellt: den stationären Banken-/Sparkassenvertrieb einerseits und den mobilen Handelsvertretervertrieb der Bausparkassen andererseits. So wird das jährliche Neugeschäft der LBS West jeweils hälftig von Sparkassen und LBS-Außendienst akquiriert. Unterschiedliche, unter Berücksichtigung der lokalen Verhältnisse optimierte Zusammenarbeitsmodelle des dualen Vertriebs generieren einen Marktanteil – gemessen an Neuabschlüssen – von aktuell über 48 Prozent in Nordrhein-Westfalen. Diese arbeitsteilige Vertriebsorganisation ist Garant für den nachhaltigen Markterfolg. Hierzu wurde sehr frühzeitig mit der gezielten Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation begonnen. Das geschah und geschieht sowohl auf der LBS- als auch auf der Sparkassenseite.

Als mobiler Vertrieb innerhalb der S-Finanzgruppe konzentrieren sich die Handelsvertreter des LBS-Außendienstes auf

Der Autor

Dr. Gerhard Schlangen ist stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der LBS Westdeutschen Landesbausparkasse, Münster.

das Geschäftsfeld rund um die Immobilie. In seiner integrativen Marktbearbeitung hat er das Ziel der Gewinnung und Absicherung von Kunden für den Sparkassenverbund. Als Spezialvertrieb vermittelt er dabei in erster Linie Bauspar- und Baufinanzierungsprodukte. Um sich in einem Marktsegment als umfassender Problemlöser profilieren zu können, bildet die Vermittlung von Immobilien einen weiteren Schwerpunkt.

Fundierte Kenntnisse der Produktlandschaft sowohl der LBS als auch der lokalen Sparkasse, fachliche Kompetenz im Bereich der öffentlichen Förderungsmöglichkeiten und des Eigenheimrentengesetzes und deren Nutzungsmöglichkeit für den Kunden sowie Kenntnisse über den lokalen Immobilienmarkt zeichnen den Handelsvertreter im Außendienst der LBS West aus. Dabei sieht er seine Rolle als „Begleiter“ und „Kümmerer“ des Kunden auf seinem Weg in die eigenen vier Wände und als Betreuer des Eigentümers beim Werterhalt seiner Immobilie und bei der Anpassung seiner Immobilie an die jeweilige Lebenssituation. Kernelement dieser Funktion ist der Aufbau und die Pflege eines nachhaltigen Vertrauensverhältnisses zu den Kunden als Basis für eine dauerhafte Bindung. Eine erfolgreiche Kundenbindung ist immer das Resultat einer kundenorientierten Beratung und kontinuierlicher Beziehungspflege. Neben einer fundierten fachlichen Qualifikation erfordert dieser Anspruch ein hohes Maß an persönlicher Qualifikation.

Das Anforderungsprofil an den Außendienstmitarbeiter ist das Bindeglied zwischen den Unternehmens- und Vertriebszielen einerseits und deren Übertragung in die operative Ebene der Bausparkasse andererseits. Es ist Grundlage im Bewerbungsprozess vom ersten Bewerbungsgespräch über ein AC-Verfahren bis hin zur Begleitung durch Schulung und Coaching vor Ort.

Anforderungsprofil für Vertriebsmitarbeiter

Ausgangspunkt für die Beschreibung der geforderten verkäuferischen Fertigkeiten, der persönlichen und der fachlichen Kompetenzen ist das Kundeninteresse. Die verkäuferischen Fertigkeiten beinhalten neben einfachen Methoden und Techniken die notwendige Eigenschaft, proaktiv mit Engagement und Freude in der Interaktion mit Kunden deren Bedürfnisse und Möglichkeiten zu erschließen, um sie zukunftsorientiert zu binden.

Eng damit verbunden sind die Erwartungen an die persönlichen Kompetenzen eines Außendienstmitarbeiters: Fleiß, Flexibilität, Teamfähigkeit, Frustrationstoleranz und Belastungsfähigkeit, Selbstorganisation, Zuverlässigkeit, Zielstrebigkeit, Selbstdisziplin und klare Lernbereitschaft, Ehrgeiz und Beharrungsvermögen.

Die Neueinsteiger bringen als Voraussetzung eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung mit. Der LBS-seitige Anspruch einer umfassenden Kompetenz in Bauspar-, Finanzierungs- und Immobilien-themen, auch unter Berücksichtigung staatlicher Förderungen, wird damit allerdings in der Regel nicht abgedeckt. Hier setzt das hauseigene Qualifizierungssystem auf. Die Kompetenzanforderung der LBS West an ihre Außendienstmitarbeiter erfordert über die gängigen Berufsbilder im Finanzmarkt hinaus ein umfassendes Aufbau- und Weiterbildungs- und Qualifizierungssystem entwickelt.

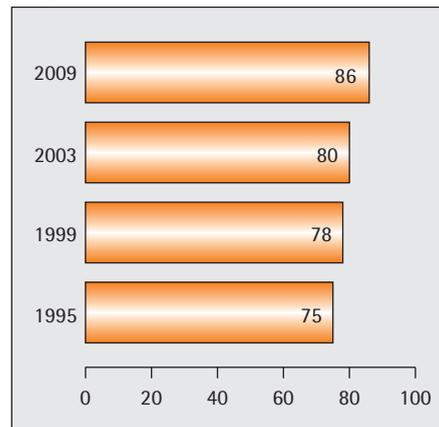
Qualifizierungsprozess

In fast jedem der rund 220 Kunden-Center bieten die lokalen Gebietsleiter Ausbildungsplätze zum Kaufmann für Bürokommunikation oder zum Immobilien-Kaufmann an. Während der dreijährigen Ausbildungszeit verschafft sich der „Nachwuchs“ ein zuverlässiges, eigenes Bild vom Arbeitsumfeld und -inhalt des Handelsvertreter-Außendienstes. Umgekehrt erkennen die betreuenden Handelsvertreter das entsprechende Eignungspotenzial bei den Auszubildenden.

So erwachsen aus dem Fundus sehr häufig nach drei Jahren Ausbildungszeit neue talentierte Nachwuchsberater, die auf die Handelsvertreter-Tätigkeit vorbereitet werden wollen. Für sie mündet der Bewerbungsprozess in einem von der LBS Vertriebs-Service-Gesellschaft mbH (VSG), einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft der LBS West, durchgeführten Auswahl-Assessment-Center, das speziell auf das bereits beschriebene Anforderungsprofil zugeschnitten ist. Die daraus erfolgreich hervorgegangenen Bewerber erhalten bei der VSG einen für die Qualifizierungsphase auf 18 Monate befristeten Anstellungsvertrag als Bausparberater zur Vorbereitung auf die Handelsvertreter-Tätigkeit. Derzeit verfügt die VSG über mehr als 100 angestellte Bausparberater in NRW.

Die Besonderheit der Ausbildung ist die mit einem Staffellauf vergleichbare,

Anteil der sehr zufriedenen und zufriedenen Sparkunden der LBS West (Angaben in Prozent)



Quelle: Serviceanalyse in der Sparphase 2009, Vorgängerstudien 2003, 1999 und 1995

enge Zusammenarbeit zwischen der VSG, die für die Grundlagenausbildung der Verkäufer verantwortlich ist, und den regionalen Vertriebspartnern vor Ort, die für die vertriebspraktische Umsetzung der Lerninhalte zuständig sind. In dem mehrphasigen Ausbildungsprozess sind beide Ausbildungspartner gegenseitig verpflichtet, die Lern- und Leistungsentwicklung der Bausparberater kontinuierlich zu beobachten und zu überprüfen. Die Bausparberater erhalten bis zur Zwischenprüfung nach Ablauf des 12. Monats ein modulares Seminar- und Verkaufstraining, das die grundlegenden fachlichen und kundenspezifischen Produkte der LBS West beinhaltet. Dazu zählen die rechtlichen Grundlagen des Bausparens, das Bausparsystem, der Bauspar-, Finanzierungs- und Immobilienmarkt, Kundenwünsche und Marktpotenzial, die Bauspar- und Finanzierungsangebote der LBS West, die staatlichen Bausparförderungen (vermögenseffektive Leistungen, Wohnungsbauprämie, Wohn-Riester), Immobilienfinanzierungen mit den Sparkassen vor Ort, strukturierte und bedarfsorientierte Kundenberatung sowie Beratungsdokumentation mit IT-Unterstützung.

In der zweiten Ausbildungsphase durchlaufen die zukünftigen Handelsvertreter nach bestandener Zwischenprüfung weitere Seminare, in denen sie ihre Kenntnisse über die Themen Immobilien- und Finanzierungsberatung mit dem Schwerpunkt der Finanzierung mit Wohn-Riester, KfW und Darlehen des Landes NRW vertiefen. Den Abschluss dieser Ausbildungsphase bildet nach 18 Monaten eine umfangreiche schriftliche und mündliche Prüfung. Bei Bestehen beider Prüfungsteile erhalten die Bausparberater einen

eigenen Kundenbezirk, den sie ab diesem Zeitpunkt als eigenverantwortliche Handelsvertreter betreuen.

Den etablierten Handelsvertretern wird schließlich ein umfassender Katalog an Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten, der den zunehmend komplexer werdenden Anforderungen an individuelle Finanzierungslösungen Rechnung trägt. LBS-Handelsvertreter können ihre Qualifikation soweit entwickeln, dass sie als Spezialberater im Zusammenspiel mit den lokalen Sparkassen eine herausragende Stellung vor Ort einnehmen. Dazu wurde mit der IHK Nordwest ein dreiteiliges Weiterbildungskonzept mit schriftlicher Abschlussprüfung und IHK-Zertifizierung entwickelt. Dieses Angebot wird sehr stark angenommen. Bereits ein großer Teil der infrage kommenden Handelsvertreter hat sich zum IHK-zertifizierten Finanzierungsberater qualifiziert.

Diese in den Fachgebieten Immobilien-, Finanzierungs- und Verbundberatung weitergebildeten Handelsvertreter stellen die Gruppe der erfolgreichen Berater in der LBS West dar, die ein wichtiges Bindeglied zu den Sparkassen und Kunden bilden, wenn diese komplexe, individuelle Lösungen für ihre Immobilienfinanzierung benötigen und auf das spezielle Finanzierungs-Know-how der Außendienstmitarbeiter zurückgreifen wollen. IHK-zertifizierte Handelsvertreter der LBS West sind zudem an der Gewinnung, Ausbildung und Einarbeitung von Nachwuchskräften beteiligt und ein elementarer Baustein in dem beschriebenen Staffellauf-System. Damit schließt sich der Kreis des Qualifikationsprozesses.

Kundenzufriedenheit

Um festzustellen, ob und wie sich die Qualifizierungsbemühungen seitens des Unternehmens auswirken, führt die LBS West regelmäßig umfangreiche Testkaufaktionen sowie repräsentative Kundenbefragungen durch. Die Ergebnisse zeigen dann das Qualitätsprofil des Unternehmens aus Sicht des Kunden. Inwieweit Investitionen in die Qualifizierung der Mitarbeiter greifen, verdeutlicht Kundenzufriedenheit entsteht, wenn die Erwartungen des Kunden an ein Unternehmen und die Erfüllung dieser Erwartungen durch das Unternehmen sich decken und darüber hinaus gehen. Die kontinuierliche Steigerung der Kundenzufriedenheit zeigt, dass die systematische Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation bei der LBS West ein Erfolgsmotiv ist. ■