

# **Wie eine Sparkasse ihr Vertriebskonzept zum Erfolg führen kann**

Das Management der Kundenbeziehungen  
als Kernaufgabe



Schneider & Moritz Managementberatung GmbH

Düsseldorf

Copyright by Schneider & Moritz  
Managementberatung GmbH  
Königsallee 14  
40212 Düsseldorf  
Tel.: 0211 / 86 32 97-0  
Fax: 0211 / 86 32 97-11  
E-Mail: [info@s-m-m.de](mailto:info@s-m-m.de)

Alle Rechte vorbehalten

Gesamtherstellung:  
PrintPark Neuss

<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
<b>0. Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>1. Die Probleme wachsen – die Ertragsplanung muss auf eine neue Grundlage gestellt werden</b>	<b>4</b>
<b>2. Beziehungsmanagement muss zur Grundlage der Vertriebsaktivitäten werden</b>	<b>11</b>
<b>3. Für Kundenbetreuer ist ein Anforderungsprofil aufzubauen, das konsequent zu beachten ist</b>	<b>16</b>
<b>4. Kundenbeziehungen müssen wie nach einem Fahrplan entwickelt werden</b>	<b>19</b>
<b>5. Viele interne Aufgaben sind an das Kunden-Konzept anzupassen</b>	<b>24</b>
<b>6. Die Unternehmenskultur muss sich insgesamt auf das Kunden-Konzept ausrichten</b>	<b>31</b>
<b>7. Der Weg zum Erfolg hat vier Stufen</b>	<b>39</b>

S M M

## **0. Vorwort**

## S M M

Ein wichtiges Thema der letzten Jahre in den Sparkassen war die Neuaufstellung im Vertrieb – die Umsetzung des „FDL“-Konzepts mit einem kostenorientierten, am unterschiedlichen Kundenbedarf ausgerichteten, Leistungsangebot in verschiedenen Filialtypen.

Die hierzu – und zu anderen Themen wie dem elektronischen Direktvertrieb - eingeleiteten Aktivitäten haben zunächst zu neuen Kosten geführt, z.B. durch den Umbau oder Neubau von Filialen, ergänzende EDV-Systeme und durch den Aufbau von Call-Centern.

Die angestrebten Zusatzerlöse lassen dagegen meist noch auf sich warten.

Dabei haben gerade die Sparkassen das Potenzial, durch richtiges Ausspielen ihrer Stärke - der überragenden Zahl an Kundenverbindungen – bereits kurzfristig deutliche Ertragssteigerungen zu realisieren.

Der Weg dahin heißt „Management der Kundenbeziehungen“:

Die einzelne Kundenverbindung wird in den Blickpunkt gestellt und als individuelle Geschäftsbeziehung beurteilt, die zielorientiert weiterentwickelt werden muss.

Ein solcher Entwicklungsprozess setzt die fundierte und detaillierte Kenntnis des Kundenbedarfs voraus, d.h. das Wissen um die wirklichen Wünsche der Kunden in ihrer jeweiligen Situation.

Selbst ein lebensphasenorientiertes Cross-selling reicht dabei nicht aus, um erfolgreich zu sein. Wirkliches Beziehungsmanagement setzt am originären Kundenbedarf an: Kundenbetreuer dürfen nicht einfach „Produkte verkaufen“, sondern sie müssen „Kundenwünsche erfüllen“ - nach Wohlstand, Sicherheit oder einem Leben mit Komfortgütern.

Wie dies gelingen kann, und welche flankierende Unterstützung die gesamte Sparkasse dazu leisten muss, soll nachfolgend skizziert werden.

Düsseldorf, im Mai 2002



**1. Die Probleme wachsen –  
die Ertragsplanung muss  
auf eine neue Grundlage gestellt werden**

## **Auch künftig ist mit einer angespannten Ergebnissituation zu rechnen**

Die Entwicklungen im Markt für Finanzdienstleistungen haben neben den anderen Banken insbesondere die Sparkassen reichlich mit neuen Kostenbelastungen eingedeckt: Rückläufige Margen, zusätzliche Aufgaben durch das Rating und die absehbaren Zahlungen in einen neuen Sicherungsfonds zwingen zu drastischen Anpassungen, die selbst

von großen Instituten nur mit Mühe und von vielen kleineren kaum zu bewältigen sind.

Wer jetzt die Weichen nicht rechtzeitig in die richtige Richtung stellt, wird durch die immer enger werdende Ertrags-Kosten-Schere in wenigen Jahren seine Gestaltungskraft verlieren und sich bei den anstehenden Strukturveränderungen am Markt (u.a. Fusionen) in einer Situation wiederfinden, in der die wichtigen Akzente von anderen gesetzt werden.

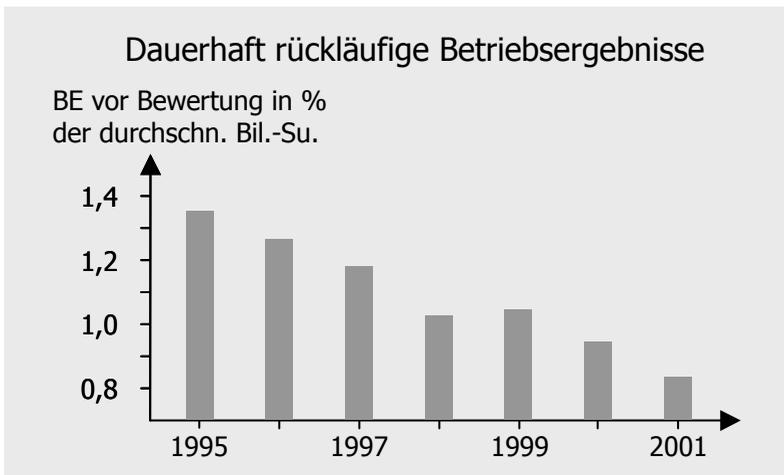


Abb. 1: Rückgang der Betriebsergebnisse bei Sparkassen  
(Quellen: DSGV, Deutsche Bundesbank)

# S M M

Der Blick auf die Entwicklungen in den letzten Jahren zeigt die verschiedenen Ursachen, die zum markanten Rückgang der Ergebnismarge von etwa 40% geführt haben.

büchern vertrieben hat – bei gleichzeitigem Börsenboom nach 1990

- Die Gründung der Direktbanken und Direktbroker, die auf der Grundlage des neuen Vertriebswegs Inter-



Abb. 2: Sparkassen im Marktumfeld

Ergebnisbelastende Faktoren sind:

- Der lange Zinszyklus, der die Anleger mit sinkenden und danach langfristig niedrigen Zinsen aus den Spar-

net sehr preisaggressiv aufgetreten sind

- Neue Aufgaben und zusätzliche organisatorische, kostenwirksame Anforderungen, u.a. aus dem Kredit-

## S M M

wesengesetz, wie die regelmäßigen Prüfungen von Kreditunterlagen und die Anforderungen an die Organisation im Handels- und im Kreditgeschäft

- Die seit dem letzten Jahr absehbaren Zahlungen für einen Sparkassen-Sicherungsfonds, wenn gemäß der Brüsseler Entscheidung ab 2005 die Gewährträgerhaftung entfällt
- Notwendige weitere Investitionen in Technik und Vertriebsnetz, um die eingeleiteten und geplanten Umstrukturierungen abzuschließen

Das sind dauerhafte, in die Zukunft hinein wirkende, Effekte, die auch in den kommenden Jahren einen weiteren Margenrückgang erwarten lassen.

Daher ist es notwendig, umgehend Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung zu ergreifen. Im folgenden wird dargestellt, welche Möglichkeiten das zielorientierte Management der Kundenbeziehungen dabei bietet.

Die Quelle der anvisierten Ertragssteigerungen liegt in bislang nicht ausgeschöpftem Deckungsbeitragspotenzial, das bei einer guten Kundenkenntnis durch aktives Kundenmanagement erschlossen werden kann.

Das steht im Kontrast zu dem heute noch oft anzutreffenden Planungsverfahren, die geplante Ertragsmarge aus Gesamtbanksicht entsprechend der Markt-/Filialentwicklung abzuleiten und zur Verbesserung volumen- und umsatzorientiert Zinskonditionen und Provisionserträge anzupassen.

So wird nämlich dem spezifischen Kundenbedarf nicht Rechnung getragen. Die mit einer solch groben Planung zutage tretenden Defizite müssen rasch abgebaut werden, um die Planung zielgenauer und methodisch korrekt vorzunehmen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bilanzstrukturmanagement und Eigengeschäft werden hier aus der Betrachtung ausgeklammert – sie bilden getrennte, wichtige Handlungsfelder.

## S M M

Wie man konsequent vorgehen sollte, zeigt der Blick auf Abläufe, wie sie in der Industrie typisch sind:

- Für jeden als betreuungswürdig erkannten Kunden wird der Bedarf in der nächsten Planperiode geschätzt
- Die Kundenbetreuer planen daraufhin für jeden Kunden individuell Umsätze und Deckungsbeiträge und vereinbaren sich wie eigenverantwortliche Unternehmer mit der Vertriebsleitung auf das Erreichen von Planzielen
- Die Teilziele der Kundenbetreuer werden zum Unternehmensziel aggregiert und durch konsequente Arbeit mit den Kunden umgesetzt.

Das sind die Aufgaben, um die es beim Management von Kundenbeziehungen geht: um zielorientierte Arbeit an jeder einzelnen Kundenverbindung.

Eine von der Peppers & Rogers Group durchgeführte Studie (USA 2001) weist in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit eines guten Beziehungsmanagements nach.

Die Studie zeigt, dass die Abwanderungswahrscheinlichkeit bei Banken, die aus der Sicht ihrer Kunden ein intensives Beziehungsmanagement betreiben, mit 1-5% (je nach Einkommen der Kunden) viel geringer ist als bei Banken, die sich schlecht um ihre Kunden kümmern: 22-26%.

Gleichermaßen nimmt mit der empfundenen Qualität des Beziehungsmanagements die Wahrscheinlichkeit für einen Ausbau der Geschäftsbeziehung zu: von 8-15% bei schlechtem auf 22-31% bei gutem Beziehungsmanagement.

Eine andere Studie wendet sich dem Ertrag von Kundenbeziehungen zu und zeigt auf, dass dieser mit der Qualität der Kundenbeziehungen steigt.

Montgomery Research stellte für die Centura Banks Inc. in North Carolina fest, dass nach Implementierung ihrer Kundenmanagement-Strategie, der Anteil unprofitabler Kunden von 27% auf 21% gefallen ist – parallel zur Halbierung der Abwanderungsrate. (Es sind also

# S M M

nicht etwa die unprofitablen Kunden vertrieben worden!)

Diese Studien treffen die klare Aussage, dass erfolgreiches Kundenmanagement sowohl zur Intensivierung des Geschäfts als auch zur Verbesserung der Ertragsqualität bei den umworbenen Kunden führt.

Dazu ist an erster Stelle ein verändertes Verhalten der Kundenbetreuer gefragt, die mit ihren Kunden intensive Geschäftsbeziehungen aufbauen sollen.

Der amerikanische Begriff „Customer relationship management“, abgekürzt „CRM“, der ursprünglich diesen Prozess bezeichnet hatte, ist inzwischen leider zu stark für unterstützende Software-Produkte belegt. Er wird hier deshalb vermieden. Statt dessen werden abkürzend die Ausdrücke „Kundenmanagement“ und „Beziehungsmanagement“ verwendet.

Der Aufbau eines Kundenmanagements bildet, wie Abb. 3 zeigt, einen Prozess, der die gesamte Sparkasse einbezieht.

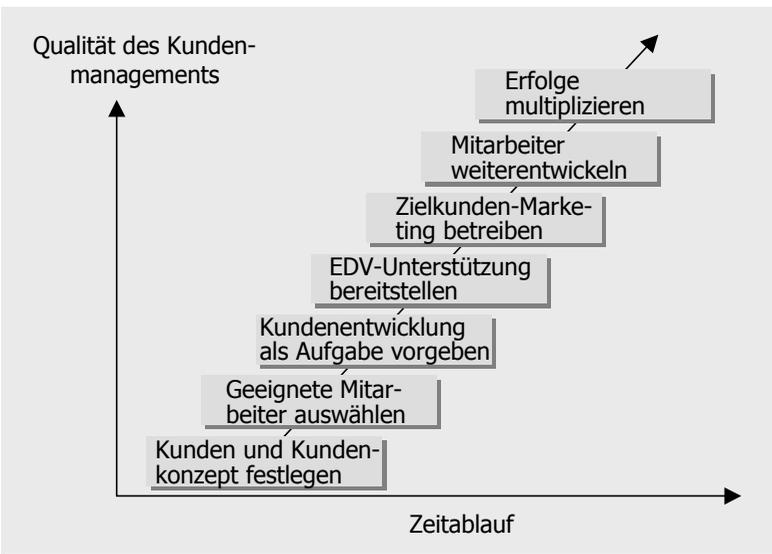


Abb. 3: Stufen eines Kundenmanagement-Prozesses

## S M M

Nacheinander stellen sich an den verschiedenen Stellen und für unterschiedliche Funktionsbereiche neue Aufgaben, die miteinander zusammenhängen und erst in ihrer Gesamtheit dazu führen, dass ein erfolgreiches Kundenmanagement erreicht und vom Kunden erfahren wird.

Im folgenden werden die verschiedenen Blickwinkel zur Realisierung eines solch umfassenden Beziehungsmanagement-Prozesses angesprochen: von der Auswahl der Mitarbeiter über die konkreten Inhalte eines wirklichen Beziehungsmanagements bis zu den Rahmenbedingungen, die von der Sparkasse in ihrem organisatorischen Aufbau, ihren Abläufen und ihrer Unternehmenskultur geschaffen werden müssen.

Dabei treffen die hinter dem FDL-Konzept und der Strategie 2010 stehenden Erkenntnisse auch für ein solches Kundenkonzept zu: Der Aufwand für einen Kunden muss in angemessener Relation zu seinem Ertrag stehen, d.h. eine auf-

wendige Kundenbetreuung ist nur bei den Kunden(-gruppen) vertretbar, bei denen die Erträge den Betreuungsaufwand rechtfertigen.



**2. Beziehungsmanagement muss zur Grundlage  
der Vertriebsaktivitäten werden**

## Beim Kundenmanagement bestehen Lücken – sie zu schließen ist eine Kernaufgabe jeder Sparkasse

Bei vielen Sparkassen klafft trotz eines klaren Vertriebs-

Die Entwicklungen der Depotzahlen und –volumina bei Direktbanken in den vergangenen Jahren sprechen eine deutliche Sprache: Die deutschen Sparkassen haben im letzten Börsenboom über 2000 Depots pro

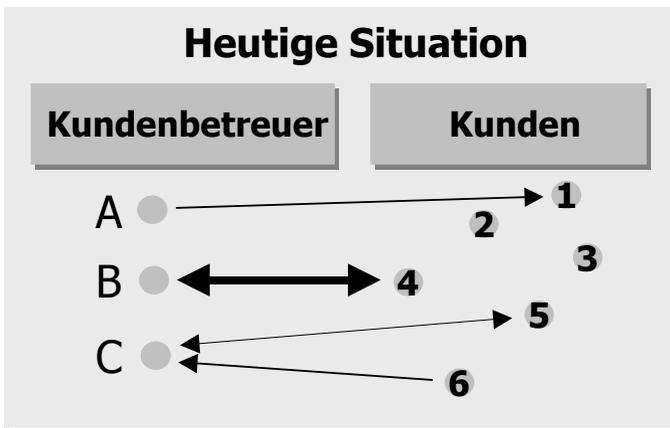


Abb. 4: Kundenbetreuung heute

konzepts noch eine erhebliche Lücke in der Umsetzung.

Das liegt oft daran, dass im Kontakt zwischen Kundenbetreuern und Kunden zu viel dem Zufall überlassen bleibt, von einer wirklichen Kundenbeziehung kann häufig keine Rede sein.

Tag verloren (Wirtschaftswoche Nr. 50/2000) und so gezeigt, dass die Bindung zwischen Kunden und ihren Ansprechpartnern nicht belastbar war.

Abb. 4 zeigt das Problem schematisch. Für beide Seiten wertvolle Geschäftsbeziehungen (Betreuer „B“ zu Kunde „4“) werden noch in zu wenigen Fäl-

# S M M

len von den Kundenbetreuern mit ihren Kunden unterhalten.

Viele Kontakte sind einseitig; der Betreuer versucht, eine Leistung zu verkaufen (A-1) oder ein Kunde schließt ein Geschäft ab, ohne vorher angesprochen worden zu sein (C-6).

Zudem sind, wie sich bei Segmentierungen und Kundenzuordnungen immer wieder zeigt, viele Kunden nicht persönlich bekannt, selbst wenn sie mit der Sparkasse interessante Geschäftsverbindungen unterhalten (Kunden 2 und 3).

Kundenmanagement bedeutet,

diese Situation entscheidend zu ändern.

Die Kunden – für eine umfassende Betreuung oft zu Kundenverbänden aggregiert – sind vorab nach ihren Erträgen und ihren Potenzialen zu bewerten und gemäß Vertriebskonzept den Kundenbetreuern zuzuordnen.

Im Sinn eines ziel- und ergebnisorientierten Prozesses zum Kundenmanagement müssen dann dauerhafte, intensive Geschäftsbeziehungen zu ihnen aufgebaut werden, wie es die Abbildung 5 zeigt.

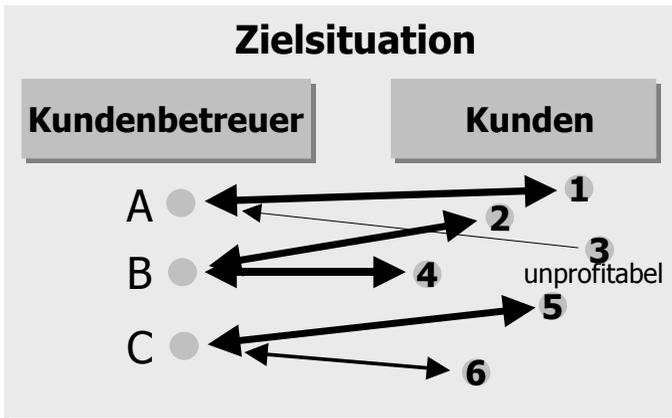


Abb. 5: Kundenbetreuung mit Beziehungsmanagement

# S M M

Diese Verbindungen wachsen z.T. allmählich (C-6). Daneben wird es auch in Zukunft Kunden geben, die aus Ertragsgründen nicht aktiv, individuell betreut werden (A-3).

Wichtig ist es aber, dass für jeden Kunden Richtung und Ziel seiner Betreuung feststehen. Typische Defizite sind, nach den verschiedenen Blickwinkeln getrennt, in Abb. 6 schlagwortartig dargestellt.

Für Sparkassen als Dienstleistungsunternehmen mit der höchsten Marktdurchdringung steht die Qualität der Kundenbeziehungen zwingend im Vordergrund, um Fortschritte bei der Ertrags- und Ergebnisentwicklung zu erreichen.

Die produzierende Industrie hat evtl. die Alternative, durch neue Produkte oder Verbesserungen in der Produktion ihre Situation zu verbessern.

Anforderungen an Beziehungsmanagement	Umsetzungstatus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebs-Konzept: Differenzierte, aktive Kundenbetreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbetreuung oft nicht segmentspezifisch und zu wenig aktiv</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenmanagement: Individuell gestaltete Kundenbeziehungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum gezielte und zukunftsorientierte Planung auf Kundenebene</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertriebsorientierte Aufgabengestaltung und Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenbereiche durch organisatorische Grenzen oft zu sehr getrennt</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezielt gestaltete interne Kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutsbezogen sehr heterogene Situation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierte DV-Unterstützung der Kundenbetreuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher technischer Stand vorwiegend bei größeren Häusern</li> </ul>

Abb. 6: Abweichungen zwischen Anforderungen und aktuellem Status beim Management der Kundenbeziehungen

## S M M

Im Dienstleistungssektor hingegen sind Produkte in kurzer Zeit kopierbar, oft holt sich derjenige, der eine Innovation auf den Markt bringt, eine kostspielige Abfuhr.

Die interne Abwicklung (=Produktion) ist ebenfalls nur ein „Hygienefaktor“, der primär unter Qualitäts- und Kostenaspekten zu sehen ist: Zeitgerechtigkeit und Fehlerfreiheit.

Der Brennpunkt „Kundenbeziehung“ lässt sich daher für eine Sparkasse nicht wegdiskutieren.

Einzelne, gute Kundenbetreuer schlagen bereits heute intuitiv den richtigen Weg ein. Bei zu vielen Individualkunden ist die Verbindung mit der Sparkasse – bzw. mit ihrem zugeordneten Betreuer – aber nicht eng genug, um im Wettbewerb gegen andere, preislich verlockende, Anbieter zu bestehen.

Die zu Ende gehende Börsenflaute sollte daher als Anreiz und als (letzte?) Chance gesehen werden, aus bestehenden Kundenkontakten wirkliche Kundenbeziehungen zu

machen, bevor es wieder eine Rallye an der Börse gibt und „heimatlose“ Kunden der Verlockung anheim fallen, beim großen Verdienen mit Mini-Gebühren und einer Direktbank dabei sein zu wollen.



**3. Für Kundenbetreuer ist ein Anforderungsprofil aufzubauen, das konsequent zu beachten ist**

## **Wichtigstes Merkmal eines Kundenbetreuers muss seine Kommunikationsstärke sein**

Von der Bedeutung her zählt die Aufgabe „Kundenbetreuung“ zum Kerngeschäft der Sparkasse. Ihre qualifizierte Umsetzung entscheidet mittelfristig über das Fortbestehen eines Hauses.

Daher steht die Auswahl der richtigen Kundenbetreuer an vorderster Stelle der Prioritätenliste für ein Beziehungsmanagement.

Das allgemeine Vertrauens-Image über das Sparkassen-S erzeugt nur bei den Produkten im Breitenmarkt auch eine Kompetenzvermutung.

Bei einer individuellen Kundenbeziehung ist es dagegen die Person des jeweiligen Kundenbetreuers, in die das fachliche Vertrauen gesetzt wird und die selbst die Verbindung engagiert und kompetent ausgestalten muss.

Deshalb ist es selbstverständlich, dass diese herausfordernde und anspruchsvolle Tätigkeit ein spezifisches Persönlichkeitsprofil verlangt – das gilt ja auch für andere Funktionen in einer Sparkasse.

Noch vor allem Fachwissen sind insbesondere Aufgeschlossenheit und Kommunikationsstärke gefragt, d.h. Vertriebskompetenz.

Schon bei der Auswahl der Bewerber für einen Ausbildungs- oder Traineeplatz muss daher der Schwerpunkt der Beurteilung auf das Kommunikationsverhalten gelegt werden. Als attraktiver Arbeitgeber hat eine Sparkasse die Möglichkeit, durch entsprechende Anforderungen bei der Einstellung diejenigen jungen Leute zu finden, deren Persönlichkeit diese Stärke aufweist.

Erst nach der Ausbildung die Auswahl vorzunehmen, welche Mitarbeiter an welchen Stellen des Hauses eingesetzt werden, kommt zu spät. Zu diesem Zeitpunkt hat sich oft schon herausgestellt, dass die Anzahl

## S M M

junger Mitarbeiter, die in Service und Kundenbetreuung arbeiten wollen und können, nicht ausreicht, um die offenen Stellen qualifiziert zu besetzen und dass ein stärker auf fachliche Arbeit orientiertes Profil zu ausgeprägt vertreten ist.

Für Kundenbetreuer wird also bereits zur Einstellung ein klares Anforderungsprofil benötigt, das zwingend einzuhalten ist. Die Weichenstellungen durch klare Vorgaben für die Personalauswahl sind wegen des zeitlichen Vorlaufs besser heute als morgen vorzunehmen.

Im Zweifelsfall ist es besser, Stellen vorübergehend unbesetzt zu lassen, als Notlösungen in Kauf zu nehmen und in kundenfernen Positionen aufzustoßen oder Betreuungsaufgaben den falschen Leuten zu übertragen. Fehler sind hier nur mit hohen Kosten zu beheben.

Auch beim Aufstieg innerhalb der Sparkasse muss Kundenorientierung gelebt werden: Eine Beförderung zum Abteilungs- oder Bereichsleiter bedeutet, dass der Kundenbetreuer in

seiner Außenwirkung gestärkt wird und die Sparkasse gegenüber einem hochwertigen Kundenkreis noch besser repräsentieren kann.

Daher darf durch eine Beförderung keinesfalls der Umfang des Kundenkontakts reduziert werden. Stattdessen muss die Mehrbelastung mit Führungsaufgaben durch eine Entlastung von Facharbeit und Tagesgeschäft kompensiert werden.

Es kann nicht oft genug wiederholt werden: die Einstellung zum Kunden, die Freude an Kontakten und am Verkauf als prägende Einstellung der Vertriebs-Mitarbeiter bilden die Grundlage für den Aufbau eines wirklichen Kundenbeziehungsmanagements.



**4. Kundenbeziehungen müssen  
wie nach einem Fahrplan entwickelt werden**

## **Der Rahmen für das Beziehungsmanagement ist als generelle Leitlinie von der Sparkasse festzulegen**

Wenn die richtigen Mitarbeiter gewonnen und auf ihre Aufgaben vorbereitet sind, gilt es, mit ihnen ein Beziehungsmanagement zum Leben zu wecken, das von den Kunden positiv erfahren wird. Wie kann das aussehen?

Die objektive Grundlage einer gedeihlichen Geschäftsverbindung besteht darin, dass der Kundenbetreuer durch seine Aktivitäten dem Kunden einen Mehrwert schafft.

Von diesem Kundennutzen muss der Betreuer selbst überzeugt sein, um diese Überzeugung dann auf seine Kunden auszustrahlen - anschließend kann er darauf eine solide Beziehung aufbauen.

Dies erfolgt Schritt für Schritt und verlangt regelmäßige Kontakte und intensives Engagement.

Ganz pragmatisch wird der Kundenbetreuer diesen Beziehungsaufbau mit bestehenden Kundenkontakten starten und erst im Lauf der Zeit dazu übergehen, neue Kontakte herzustellen und zu intensivieren.

Die Struktur eines derartigen Beziehungsaufbaues kann, für die gesamte Sparkasse gültig, in einem „Beziehungsfahrplan“ zusammengestellt werden.

Für den einzelnen Kunden erfasst ein solcher – regelmäßig zu pflegender – Beziehungsfahrplan aus der Sicht des Kundenbetreuers:

- Wie gut der Kundenbetreuer das Kundenumfeld und die Bedürfnis- und Bedarfsstruktur kennt
- Welcher Beziehungs- und Vertrauensstatus zwischen Kunden und Kundenbetreuer aktuell erreicht ist
- Welche Beziehungsebene den nächsten Schritt bildet
- Welches der selbst gesetzte Zeitrahmen ist, um die Beziehung zur nächsten Ebene weiter zu entwickeln
- Welche geschäftlichen Erwartungen mittelfristig an

## S M M

die Kundenverbindung geknüpft werden.

Um nach einem solchen Fahrplan die Kundenbeziehung kontinuierlich aufzubauen, muss der Betreuer seine Kunden zunehmend besser kennen lernen und sich dazu für jeden Kunden mit dessen

- Lebensumständen
- Interessen
- Wertvorstellungen auseinandersetzen.

Das muss ihm so gut gelingen, dass er die Wünsche der Kunden an „ihre“ Sparkasse vorher sieht. Mit diesem Wissen kann er seinen Kunden Nutzen stiftende Angebote unterbreiten, die auf Resonanz stoßen und ihnen zeigen, dass der Betreuer ein kompetenter Geschäftspartner für sie ist.

Im ländlichen Bereich, wo Kunden und Kundenbetreuer sich privat zumindest oberflächlich kennen, mag das manchmal einfacher erscheinen als in der Stadt, aber hier wie dort haben

Kunden den Wunsch, ihre finanzielle Situation zumindest teilweise für sich zu bewahren.

In jedem Einzelfall steht der Kundenbetreuer daher neu vor der Aufgabe, das Vertrauen jedes Kunden zu gewinnen und seinen persönlichen Beitrag zur Entwicklung der Geschäftsbeziehung zu leisten.

Meilensteine dieses Prozesses bestehen darin – siehe Abb. 7:

- Nach dem ersten Kennenlernen bald als persönliche Bekannte miteinander umzugehen
- Positive Erfahrungen miteinander zu sammeln
- Sich in regelmäßigen Kontakten auch über private Neuigkeiten auszutauschen
- Zu Zeiten entscheidender finanzieller Weichenstellungen stets miteinander zu kommunizieren
- Vertrauen ineinander zu entwickeln, das den Kundenbetreuer zum kontinuierlichen Gesprächspartner des Kunden in allen Finanzdingen werden lässt.

# S M M

Die Struktur dieses Prozesses wird als genereller Beziehungsfahrplan im Kunden-Konzept der Sparkasse festgelegt und gilt in gleicher Form für alle Kundenbetreuer – ausgestaltet werden muss der Ablauf von jedem einzelnen Kundenbetreuer und individuell zugeschnitten für jeden Kunden.

Wichtig ist die konsequente und aktuelle Dokumentation, in wel-

chem Umfang der Kundenbetreuer mit den Verhältnissen des Kunden vertraut ist – an welchem Punkt die Beziehung also steht – und welche weiteren Aktivitäten zu welchem Zeitpunkt geplant sind.

Wenn einer Sparkasse, bzw. den Kundenbetreuern, die individuellen Kundenbedürfnisse bekannt sind, dann sind sie in der Lage, darauf aufzubauen

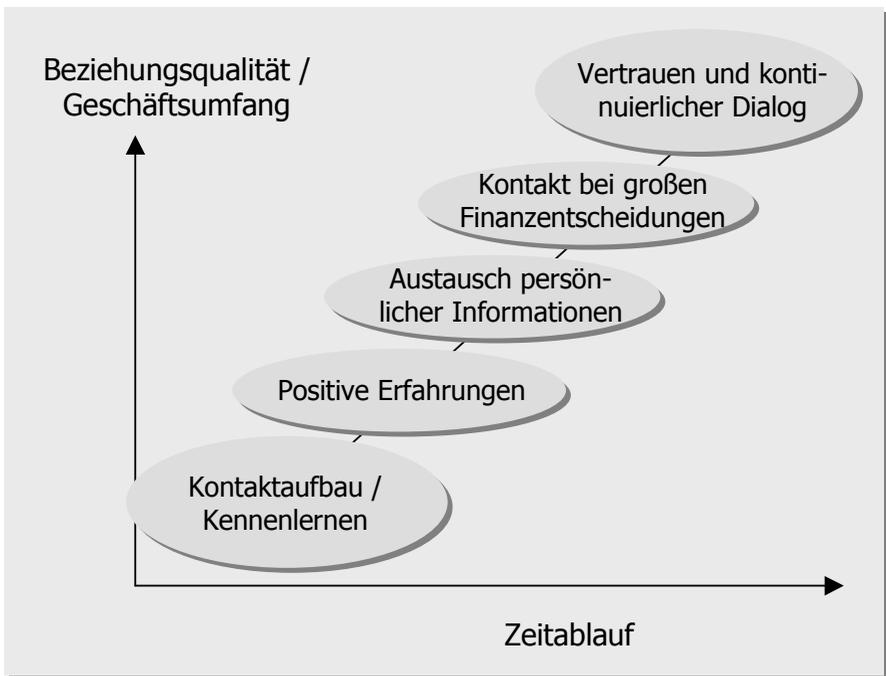


Abb. 7: Aufbau einer Geschäftsbeziehung

## S M M

und auch bei der Planung eine kundenorientierte Betrachtung zugrunde zu legen, die ohne Konditionenverschlechterung für den Einzelkunden auskommt.

Dann können die Kundenbetreuer nämlich individuell abschätzen, mit wie vielen ihrer Kunden in der nächsten Planperiode der Geschäftsumfang ausgebaut werden kann und welche zusätzlichen Deckungsbeiträge daraus zu erwarten sind.

Bei diesen Planungen wird am existierenden Kundenstatus angesetzt:

- Die größten Ertragsverbesserungen werden bei den besten Kunden erreicht
- Es müssen immer Zielkunden vorhanden sein und/oder aufgebaut werden, mit denen mittelfristig gute Geschäfte getätigt werden sollen.

Auch die unterschiedlichen Erfahrungen und Qualifikationen der Betreuer fließen in die Planung ein: welchen durchschnittlichen Kundenerfolg erzielt ein Betreuer mit langjähriger Erfahrung ge-

genüber einem neuen Kollegen – und was bedeutet die zunehmende Erfahrung der Betreuer insgesamt für die Ertragsentwicklung des Hauses.

Anstelle globaler Diskussionen zwischen Zentrale und den Filialleitern, welche Ziele erreichbar sind, werden künftig zwischen Vorstand/Planung und der Kundenbetreuung wesentlich detailliertere Plangespräche zu führen sein.

Erst auf dieser Grundlage kann ein Haus wirklich ein Gefühl dafür entwickeln, wohin die Reise ertragsseitig geht.

Die Arbeit am Beziehungsmanagement hört an dieser Stelle jedoch nicht auf, sie fängt für die Sparkasse erst an, da der Vertrieb allein nicht in der Lage ist, ein funktionierendes Beziehungsmanagement umzusetzen.



**5. Viele interne Aufgaben sind an das  
Kunden-Konzept anzupassen**

# S M M

## Das Kundenkonzept muss die gesamte Sparkasse erfassen

Damit der Prozess zum Aufbau eines Kundenmanagements erfolgreich ist, darf er nicht als Projekt des Vertriebs definiert sein, sondern muss vom ganzen Haus getragen werden.

Das heißt, dass alle Abteilungen daran mitarbeiten und sich ggf. in ihrem Selbstverständnis neu orientieren müssen, s. Abb. 8.

Wichtige Gesichtspunkte sind beispielsweise:

- Das Marketing stellt keinen getrennten Kommunikationsblock dar, sondern wird zu ei-

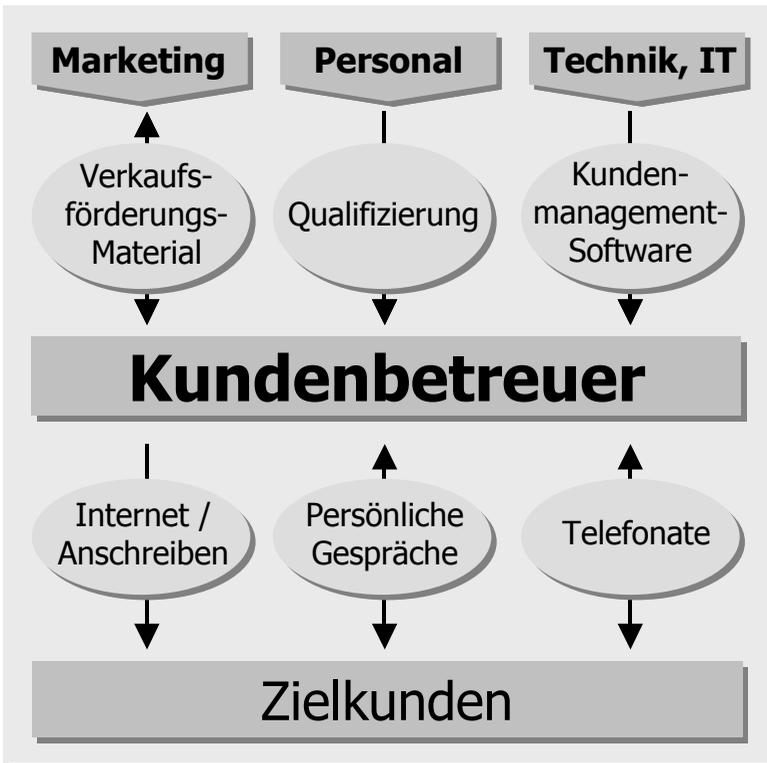


Abb. 8: Organisatorische Auswirkungen des Kundenmanagements

nem Mittler zwischen Markt und Vertrieb<sup>2</sup>

- Die Personalabteilung stellt einen kontinuierlich eingebundenen fachlichen Partner dar – für eine an Karrierezielen orientierte Fortbildung und zur Qualifizierung der Mitarbeiter
- Die EDV-Systeme dürfen nicht nach rein technischen Kriterien ausgewählt werden, in ihre Auswahl und Einführung muss der Vertrieb einbezogen werden.

Das Selbstverständnis in der Sparkasse muss sich dazu weiterentwickeln: In einer kundenorientierten Organisation ist es der Vertrieb, der an seine Grenzen stößt und die Unterstützung aus der Organisation „pullt“, nicht die Organisation, die den Vertrieb „pusht“, Leistungen an den Kunden zu tragen.

US-amerikanisches Dienstleistungsverhalten zeigt, welcher Grad von innerem Antrieb

---

<sup>2</sup> Es wird nicht zwischen Marketing und Marktsekretariat differenziert, da die Aufgabenverteilung in jedem Haus unterschiedlich ist

zur Erfüllung einer solchen Aufgabe erforderlich ist.

### **Marketing/Marktsekretariat werden zum täglichen Ansprechpartner des Vertriebs.**

Für das Marketing besteht der wichtigste Aufgabenwandel darin, dass es durch die Beteiligung an Aktionen noch enger in die einzelnen Kundenbeziehungen einbezogen wird. Es rückt näher an den Kunden heran und übernimmt gegenüber heute zusätzliche Aufgaben.

Dazu zählen z.B. kurzfristige Planung und Erarbeitung von Aktionen für ausgewählte, kleine Kundengruppen, die entsprechenden Abstimmungen hierzu und – gemeinsam mit den Kundenbetreuern – die Organisation der Umsetzung sowie die Erfolgsauswertung.

Bei konkreten Aktionen (z.B. Mailings) wird es der Kundenbetreuer sein, der festlegt, zu welchem Zeitpunkt und mit welchen Themen seine Kunden angesprochen werden. Er übernimmt die Steuerung, indem er

## S M M

jeden Brief an seine Kunden persönlich unterschreibt und so einen Filter für ihre Ansprache bildet.

Gleichzeitig ist er aber darauf angewiesen, durch konzeptionell und organisatorisch versierte Kollegen im Marketing dabei Unterstützung zu erhalten, zu welchen Zeitpunkten und mit welchen Themen seine Kunden idealerweise angesprochen werden sollten.

Darüber hinaus wird vom Marketing erwartet, sich nach außen zu orientieren, auf Veränderungen der Marktsituation gestalterisch zu reagieren und neue Ideen und Aktivitäten zu entwickeln, deren Umsetzung dann mit dem Vertrieb abgestimmt wird (z.B. Messebeteiligungen, Informationsstände, Verkaufsförderungsunterlagen).

Die in vielen Sparkassen bereits vorgenommene Differenzierung zwischen Marketing und Marktsekretariat weist in die richtige Richtung, jedoch fehlt es oftmals noch am Bewusstsein, mit einem im Marketingplan festgelegten Mitteleinsatz quantifizier-

te Ertragsziele erreichen zu müssen und dies auch zu steuern.

In Marktsekretariaten ist noch intensiver daran zu arbeiten, Sparringspartner und teilweise sogar „Erfüllungsgehilfe“ des Vertriebs zu werden. Gleichzeitig muss sich auch der Vertrieb damit auseinandersetzen, welche Ziele er zu erreichen hat und welche Marketingunterstützung er dabei erwartet.

Unterstützt wird die Neuausrichtung im Marketing durch eine geeignete Aufteilung des Marketing-Budgets – das Marketing verwaltet nicht mehr einen großen Topf, sondern es wird unterschieden zwischen Marketingmitteln im Interesse der Gesamtbank, vorwiegend zur Stärkung des Images, und Geldern, die der Vertrieb kundengruppenspezifisch für Aktionen einsetzt.

Das erfordert eine quantifizierte Marketingplanung, bei deren Erstellung sich Marketing und Vertrieb Gedanken machen, welches Budget wirklich für welche Maßnahmen erforderlich

## S M M

ist, um Deckungsbeitragsziele erreichen zu können – ein Verteilen der Gelder nach Kundenzahlen oder gar mit der Gießkanne entfällt künftig.

Bei einem solchen Vorgehen lassen sich Kosten sparen, indem man erkennt, „welche Hälfte des Marketingaufwands die überflüssige ist“.

### **Die Personalabteilung ist intensiv einzubinden**

Ein weiterer, wichtiger Bereich, der kontinuierlich eine aktive und individuelle Unterstützung leisten muss, ist die Personalabteilung.

Sie ist neben der Mitarbeitersuche und –auswahl auch für die gezielte Karriereentwicklung und die in diesem Rahmen erforderliche Qualifizierung der Mitarbeiter verantwortlich.

Qualifizierung bedeutet bisher oftmals, dass sich Mitarbeiter zu Jahresbeginn nach Schnelligkeit (und Budget) eine Seminar-Wunschliste zusammenstellen.

Bewusstes Kundenmanagement erzwingt – unabhängig vom Budgetvolumen – einen völlig anderen Ansatz. Kundenbetreuer stehen unter dem Druck, Erträge erwirtschaften zu müssen, und sie werden es im Zuge ihrer Karriereentwicklung zunehmend mit bedeutenderen und anspruchsvolleren Kunden zu tun haben.

Qualifizierung setzt daher voraus, dass zwischen Kundenbetreuer, seinem Vorgesetzten und der Personalabteilung festgelegt wird, welche Defizite aktuell bestehen und vor dem nächsten Entwicklungsschritt abgebaut werden müssen.

Daran ansetzend wird festgelegt (und dokumentiert), welche Fortbildungsmaßnahmen notwendig sind, um die weitere Entwicklung des Mitarbeiters zum Erreichen der nächstfolgenden Karrierestufe zu fördern.

Dabei sind In-house-Maßnahmen ebenso wichtig wie externe Seminare. In aller Regel gibt es nämlich bereits hochqualifizierte Kundenbetreuer, die intu-

## S M M

itiv und aus persönlichem Antrieb bei ihren Kunden ein aktives Kundenbeziehungsmanagement betreiben.

Deren Know-how an junge Mitarbeiter zu übertragen, indem sie mit ihnen in einem gemeinsamen Team arbeiten und die jüngeren Kollegen in Kundengesprächen einbeziehen, stellt im Rahmen des „Training-on-the-job“ die wichtigste Förderungsmaßnahme überhaupt dar.

Externe Schulungen geben dann durch Analyse der Einzelschritte, ihre systematische Zusammenstellung, wiederholtes Üben und Rollenspiele aus Kundensicht den Feinschliff, damit das Gesamtaufreten der Mitarbeiter „rund“ wird.

Außerdem ist die Personalabteilung einzubeziehen, wenn es um Anreizsysteme geht, durch die qualifiziertes Arbeiten im Sinn des Kundenmanagement-Konzepts unterstützt wird.

Anreize sollten dabei alle Mitarbeiter erfahren, die durch ihre Arbeit zu einem positiven Bild

der Sparkasse bei den Kunden beitragen.

Dies trifft für eine zügige Kreditbearbeitung ebenso zu wie für ein informatives und zeitnahes Controlling - es müssen nur jeweils im Vorhinein wohldefinierte Ziele vereinbart werden, die sich von Abteilung zu Abteilung unterscheiden und mit zunehmendem Abstand vom Kunden immer mehr für ein gesamtes Team gelten.

Obwohl der erste Gedanke sich meist auf das Geld richtet, lassen sich auch sehr interessante andere Belohnungen finden, von Veranstaltungen für ein erfolgreiches Team über gemeinsames Outdoor-Training bis hin zu Reisen, bei denen immer Teambildung und Fachgespräche wichtige Schwerpunkte bilden.

Alle Erkenntnisse zu Anreizsystemen zeigen ja deutlich, dass sie sich nicht in Geldprämien erschöpfen dürfen, sondern dass die eingesetzten Mittel auf das Ziel „Kundenorientierung“ abgestimmt sein müssen.

## **Die EDV hat Unterstützungsfunktion**

EDV-Systeme können und müssen den Prozess des Beziehungsmanagements unterstützen, werden ihn aber nicht aus sich heraus tragen.

Kundenmanagement selbst ist interpersonell, eine Beziehung lebt durch den unmittelbaren Kontakt.

Genau so, wie heute bei der Abwicklung einer Geldanlage oder der Verarbeitung eines Kredits aber niemand auf Technik verzichten will, ist auch die Pflege der Kundenbeziehung durch Technik zu begleiten, u.a. durch Dokumentation von Gesprächsinhalten, die strukturierte Aufbereitung von Informationen oder auch durch Terminverwaltung und Hinweise auf Gesprächsanlässe.

Mit dazu gehört, dass die Erfolge von Marketing-Aktionen quantitativ ausgewertet werden.

Wichtig bei Softwarelösungen ist, dass zwei Anforderungen erfüllt werden:

- Die Funktionalität muss nach einem mit den Beteiligten besprochenen, vor Auftragserteilung beschlossenen, Pflichtenheft gegeben sein
- Die Mitarbeiter müssen nach der Einführung die Programme wirklich nutzen.

Hüten sollte man sich jedoch davor, der Technik die Verantwortung für das Funktionieren des Beziehungsmanagements zuzuweisen.



**6. Die Unternehmenskultur muss sich insgesamt  
auf das Kunden-Konzept ausrichten**

## **Die Mitarbeiter müssen zu unternehmerischem Handeln motiviert sein**

Viele Projekte zeigen, dass in Projekt-Teams motivierte und engagierte Mitarbeiter vertreten sind, die nur darauf brennen, die dort erarbeiteten Maßnahmen umzusetzen.

Daher ist es sinnvoll, bei der Einführung eines Kundenbeziehungs-Managements mit einem Pilotprojekt einzelne Realisierungszellen zu schaffen und die Umsetzung in kleinen Teams zu starten.

Die Herausforderung besteht anschließend darin, das dort erarbeitete und optimierte Vorgehen in die Breite zu tragen und die gesamte Sparkasse zu ähnlich erfolgreichem Verhalten zu bringen.

Dies verlangt eine entsprechende Ausrichtung der Unternehmenskultur, in die die Mitarbeiter eingebettet sind. Diese Kultur beeinflusst das tägliche Verhalten aller Mitarbeiter und kann in der Bandbreite zwischen engagiertem Verhalten

und lethargischem Abwarten liegen.

In den letzten Jahren sind die Rahmenbedingungen erkannt worden, die erfüllt sein müssen, damit eine Unternehmenskultur sich in die gewünschte Richtung ändert, s. Abb. 9:

- Prägende Voraussetzung ist zuerst, dass Vorstand und zweite Ebene lebendige Vorbilder sind und dass ihr Verhalten stilbildend auf die Mitarbeiter wirkt
- Das Führungsverhalten muss zielorientiert sein, d.h. es muss Spielräume und Freiheiten für den Weg einräumen, auf dem die Ziele erreicht werden
- Die Kommunikation innerhalb des Hauses muss organisiert sein und gefördert werden
- Neben den innerhalb der Aufbauorganisation festgelegten Aufgaben müssen abteilungs-/ bereichsübergreifende Teams für Erfahrungsaustausch und Umsetzung von Verbesserungen ohne hierarchische Einnengung zusammenarbeiten.



Abb. 9: Ansatzpunkte zur Gestaltung einer Firmenkultur

### **Das Management hat Vorbildfunktion**

Das Thema „Vorbildverhalten“ ist heikel, da es hier oft um Verhaltensänderungen von Führungskräften geht. Gerade dazu gibt es inzwischen jedoch qualifizierte Coaching-Programme, die völlig von anderen Maßnahmen gelöst sind und in denen Spezialisten sachorientiert und individuell an Verhaltensänderungen herangehen. In den Gesamtprozess gehört daher auch dieses Thema hinein.

Die nächste Anforderung an die Unternehmenskultur bezieht sich auf das Führungsverhalten.

### **Zielorientierte Führung bildet die Grundlage selbständigen Handelns**

Führung durch Zielvereinbarung verlangt

- Eindeutige Zielgrößen, die zu erreichen sind
- Konkrete Festlegung von Rahmenbedingungen, die nicht im Nachhinein diskutiert werden
- Transparente Messverfahren, anhand derer der Grad der Zielerreichung zu bewerten ist
- Regelmäßige Auswertung der Zielerreichung
- Ein Anreizsystem, das zur Zielerreichung motiviert.

## S M M

Dabei müssen die Mitarbeiter sich darauf verlassen können, fair behandelt zu werden. Dann entsteht die Motivation, Ziele, denen man zugestimmt hat, auch als eigene Ziele zu betrachten und sich engagiert einzusetzen, um sie zu erreichen.

Ein fehlertolerantes Umfeld rundet den Rahmen für eine motivierende Arbeitsumgebung ab.

Die Grenzen der Freiheiten bei der Verfolgung der Ziele sind rechtzeitig festzulegen, damit sie nicht willkürlich erscheinen. So muss z.B. jeder Mitarbeiter rechtliche und qualitative Anforderungen an seine Arbeit gelten lassen.

Ebenso müssen die Ressourcen festgelegt sein, die zur Zielerreichung eingesetzt werden können.

Integraler Bestandteil dieser Art der Führung sind Messung und Auswertung der Zielerreichung in einem vorgegebenen, meist jährlichen Rhythmus. Wichtig sind dabei Überlegungen, wie

Erfolge belohnt werden und wie bei der Verfehlung von Zielen verfahren wird.

Wie schon erwähnt, wird eine rein finanzielle Würdigung keinen dauerhaften Erfolg bringen, sie engt nur den Blickwinkel der Beteiligten ein und wirkt auf Dauer dadurch kontraproduktiv.

Eigentlich geht es für Sparkasse und Mitarbeiter nämlich um andere Faktoren:

- Die Mitarbeiter sollen sich wohlfühlen und weiterhin motiviert arbeiten: Das Umfeld muss stimmen
- Die Mitarbeiter müssen erkennen, dass sie gute Arbeit geleistet haben und dass dies gewürdigt wird: Lob und Anerkennung
- Mitarbeiter wollen persönlichen Zielen näher kommen: Neben der unmittelbaren Entlohnung können das die Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Karriere, Fortbildungsmaßnahmen oder Freiheiten innerhalb der Arbeitszeit sein.

Gleich wie eine Organisation dies handhabt, wichtig ist, dass

## S M M

Zielvereinbarung, Messung und Auswertung zusammengehören. Nur so können Motivation und Engagement als tragende Säulen der Unternehmenskultur verankert werden.

### **Nur durch intensive Kommunikation werden alle Potenziale im Unternehmen erschlossen**

Ein weiterer kulturprägender Faktor ist die Kommunikation in der Sparkasse.

Um diese in die gewünschten Bahnen zu lenken, müssen zuerst die formalen Kommunikationsformen stimmen. Das beginnt damit, dass in Vorstandssitzungen verabschiedete Maßnahmen ohne Bruch in festgelegten Informationsrunden und in einheitlich guter Qualität über die Führungskräfte an alle Mitarbeiter weitergegeben werden.

Neuigkeiten und Änderungen werden dadurch in festgelegter Informations- und Verantwortungskette „persönlich“ an diejenigen weitergeleitet, die sie betreffen.

Einen extremen Gegenpol bildet die ausschließliche Kommunikation per Intranet. So sehr das Medium für die schnelle Weitergabe und die dauerhafte Dokumentation notwendiger Informationen geeignet ist, so zerstörerisch kann es sich auf die persönliche Kommunikation auswirken, wenn alle wichtigen Dinge nur noch elektronisch kommuniziert werden.

Der Prozess der persönlichen Information, bei der der Informationsgeber die Verantwortung für das richtige „Ankommen“ übernimmt, hat seine Bedeutung, weil er dem Empfänger ein Zeichen seiner Wertschätzung gibt.

Das gilt insbesondere für die Würdigung von Erfolgen, sei es Lob oder Kritik.

Es ist erstaunlich, welche Motivation bei allen Mitarbeitern geweckt wird, wenn sie bei guten Erfolgen formelles Lob aus einer Vorstandssitzung erhalten.

Das Intranet und z.B. eine Betriebszeitung sollen die persönliche Kommunikation flankieren.

## S M M

Neben der formalen Kommunikation darf der informelle Austausch nicht vergessen werden.

Angefangen bei abteilungsin-  
ternen Kaffeerunden über be-  
reichsübergreifende, gesellige  
Treffen (nicht unbedingt mit Al-  
kohol), sportliche Aktivitäten bis  
zur unternehmensweiten Jah-  
resfeier muss Gemeinsamkeit  
zugelassen und gefördert wer-  
den – mit allem Fingerspitzen-  
gefühl in der Abgrenzung zu  
ausufernden Privatveranstal-  
tungen.

Auch an dieser Stelle kommt  
dem Management eine Vorbild-  
funktion bei der Gestaltung von  
Informationsaustausch zu.

Wenn auf diese Weise Informa-  
tionen ständig und auch ohne  
konkreten Anlass fließen, wird  
ein für den Know-how-Transfer  
erforderlicher Informationsaus-  
tausch – wie für qualifiziertes  
Kundenmanagement erforder-  
lich - ebenfalls ohne Hürden  
geschehen.

Zielorientierte Führung und  
Kommunikation bilden einen  
Hintergrund, auf dem es den

Mitarbeitern Freude bereitet,  
einen Beitrag für ihr Haus zu  
leisten, mit dem sie sich dann  
identifizieren können und wol-  
len.

### **Kommunikation und Koope- ration müssen hierarchi- sche Grenzen überschreiten**

Weiter unterstützt wird ein sol-  
cher Stil – der ja in den Markt  
ausstrahlen und auf die Kunden  
überspringen soll – durch ge-  
meinsame Arbeit über Abtei-  
lungsgrenzen hinweg.

Vergleichbar mit Elementen aus  
dem Qualitätsmanagement, sol-  
len motivierte und engagierte  
Mitarbeiter sich zusammenfin-  
den, um Schwächen bei Abläu-  
fen zu besprechen, Ideen für  
mögliche Verbesserungen zu  
entwickeln und geeignete Lö-  
sungen umzusetzen.

Dies betrifft zunächst alle un-  
mittelbaren Kooperationspart-  
ner, mit denen regelmäßig Un-  
terlagen und/oder Informatio-  
nen ausgetauscht werden.

Stets besteht die Chance, in der  
gemeinsamen Arbeit auf Unzu-

## S M M

länglichkeiten zu stoßen und Verbesserungsmöglichkeiten für Qualität, Schnelligkeit oder Wirtschaftlichkeit eines Prozesses aufzeigen.

In einem solchen Fall muss es zum Regelfall werden, dass die Verbesserungen in Eigeninitiative realisiert werden.

Das bedeutet, dass die Beteiligten hierarchiefrei – allerdings in koordinierter Form – an der Lösung eines erkannten Problems arbeiten können und dazu auch über vorher festzulegende Ressourcen verfügen können.

In diese Thematik passt die Optimierung des Kunden-Beziehungsmanagements nahtlos hinein. Wenn nämlich an einigen Stellen die Grundlagen aufgebaut sind, geht es anschließend darum, die Erfahrungen auszutauschen und individuell gesammelte Erkenntnisse zu optimieren und im Haus zu multiplizieren.

Möglich sind hierfür neben dem rein fachlichen Austausch auch organisierte Rollenspiele, Teilnahme mehrerer Kundenbe-

treuer an echten Kundengesprächen oder auch eine Zuordnung neuer Kollegen zu unterschiedlichen Betreuerteams.

Wichtig ist dabei, dass auch derartige Zusammenarbeit koordiniert und gesteuert wird, da es sich um Aktivitäten der Sparkasse handelt. Dies sollte – falls es abteilungsübergreifend ist – durch eine zentrale Stelle wie das Vorstandssekretariat, außerhalb der Aufbauorganisation geschehen.

Es darf natürlich nicht dazu kommen, dass jedes kleine Thema, das in kurzer Zeit parallel zur Arbeit erledigt werden kann, zum Projekt aufgeblasen wird. Die Idee ist vielmehr, unternehmerisch handelnde Mitarbeiter in gut begründeten Fällen unkompliziert mit Ressourcen außerhalb ihres Verantwortungsbereichs auszustatten.

Wenn nicht nur motiviert gehandelt wird, sondern wenn die Organisation des Hauses sogar ein förderndes Element dabei bildet, dann ist der Wandel der Unternehmenskultur gelungen.

In einem solchen Umfeld leistet die Informationstechnik wiederum Hilfestellung und unterstützt die Kommunikation:

- Elektronisches Scoring und Rating stellt z.B. Kreditentscheidungen und -bewertungen auf ein einheitlich hohes Niveau
- Die elektronische Kreditakte reduziert den Akten-tourismus
- Groupware ist das Rückgrat der Kommunikation.

Wie beim Management der Kundenbeziehungen gilt aber: Technik unterstützt den Informationsaustausch, organisiert ihn jedoch nicht.



## **7. Der Weg zum Erfolg hat vier Stufen**

# S M M

## Das Ziel ist definiert: 0,3% Mehrertrag lt. DSGVO – nun geht es an die Umsetzung

Ausgehend vom Ziel, neue Ertragsquellen zu erschließen, wurden die vier Stufen geschil-

Mitarbeiterauswahl und -förderung sowie ihrer Karriereentwicklung werden muss

3. An dieses Konzept sind die Aufgaben aller Abteilungen anzupassen

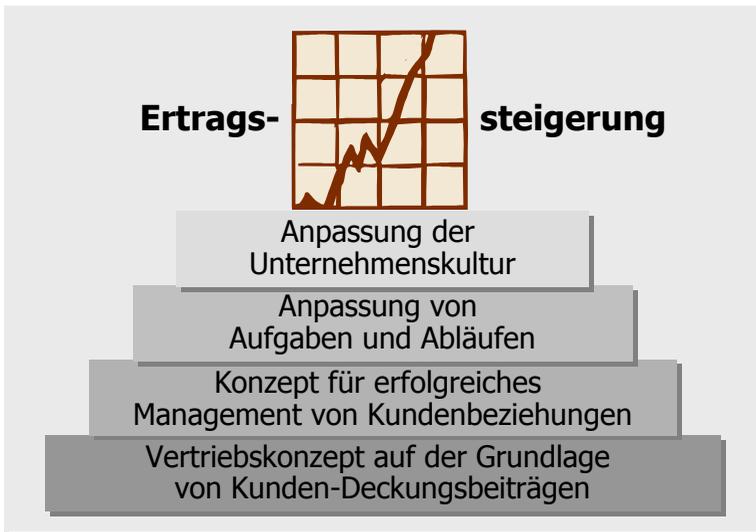


Abb. 10: Die Erfolgspyramide des Vertriebs

dert, die der Weg zum Erfolg verlangt, s. Abb. 10:

1. Die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen bildet eine Vertriebskonzeption
2. Darauf aufbauend ist ein Kunden-Konzept „Langfristiges Management der Kundenbeziehungen“ zu erstellen, das zur Grundlage von

4. Als Abrundung ist der Umgang der Mitarbeiter miteinander, die Unternehmenskultur, zum Zielobjekt von Managementaktivitäten zu machen: Selbständigkeit und Motivation der Mitarbeiter in einem Umfeld von Transparenz und hierarchiefreier Kooperation

## S M M

Wenn eine Sparkasse diese Stufen konsequent – durch einen Maßnahmenplan hinterlegt und durch regelmäßiges Controlling überwacht – beschreitet, dann setzt sie Beziehungsmanagement wirklich ein und kann den notwendigen Zusatzertrag erreichen, um darauf aufbauend ihre Zukunft zu sichern.

## **Bisher erschienen sind:**

### **Broschüren**

- Herausforderungen annehmen – Erfolgreiche Umsetzung als Maßstab
- Absage an den Ausverkauf - Die Eigenständigkeit mittlerer und kleinerer Versorgungsunternehmen der öffentlichen Hand erhalten
- Strategisches Management in der kommunalen Wirtschaftsförderung – Ziele bündeln, Integration fördern, im Wettbewerb der Kommunen gewinnen
- Market Due Diligence – Marktseitige Prüfung von Unternehmen im M&A-Verfahren
- Kundenorientierung und Kundenbindung in der Energieversorgung – Perspektiven bestimmen und Kundenbeziehungen als Investition begreifen

### **Artikel**

- „Führungskräfte im Veränderungsprozess“ von Roman Schneider, in: VDF Führungskraft 10/00
- „Sparen verboten“ von RA Jörn Peter Maurer, in: Kommunalpolitische Blätter 12/00
- „Das KonTraG – Handlungsbedarf für Verwaltungsräte von Sparkassen?“ von Dr. Klaus Moritz, in: Kommunalpolitische Blätter 12/00
- „Den Spuren der Kunden folgen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: ZfK 12/00
- „Das neue Steuerungsmodell“ von RA Jörn Peter Maurer, in: Kommunalpolitische Blätter 02/01
- „Kundenorientierung im 21. Jahrhundert – Konsequenzen für Gasversorgungsunternehmen“ von Roman Schneider und Dr. Klaus Neuhäuser, in: VDF Führungskraft 3-4/01
- „Externes Consulting – Rosstäuscher oder Experten?“ von Roman Schneider, in: Kommunalpolitische Blätter 05/01



## **Die nächste Broschüre ist in Arbeit**

- Beteiligungsoptimierung kommunalen Vermögens – Wie man die besten Ergebnisse mit den Unternehmensbeteiligungen der öffentlichen Hand erzielt

S M M

**Für Notizen:**



## Die Autoren

**Dr. Klaus Moritz**, Dipl. Phys., unterstützt seit 20 Jahren Banken und Sparkassen bei ihrer strategischen und operativen Weiterentwicklung. Als Fachbereichsleiter Banken bei Roland Berger & Partner trug er dabei für nationale und internationale Projekte Verantwortung. Anschließend übernahm er als selbständiger Unternehmensberater und Freier Mitarbeiter renommierter deutscher Unternehmensberatungen umsetzungsorientierte Projektaufgaben.

**Roman Schneider**, Dipl.-Ök., Dipl.-Betriebswirt, hat in den letzten 20 Jahren ca. 150 Projekte zur strategisch-organisatorischen Neuausrichtung durchgeführt. Als Principal von Roland Berger & Partner hat er zahlreiche große und hochkomplexe Projekte verantwortet, die in aller Regel mit umfangreichen Transformationen zusammenhängen. Zuletzt als Partner von Dr. Wieselhuber & Partner war Herr Schneider verantwortlich für die „Public Services“.

Schneider & Moritz Managementberatung GmbH (S-M-M) mit Sitz in Düsseldorf ist eine auf alle strategisch-organisatorischen Fragen im Bereich „Public Services“ und „Finanzdienstleister“ fokussierte Beratungsgesellschaft. Schwerpunkte der Arbeiten von S-M-M liegen im Bereich Umsetzungsmanagement und Unternehmenstransformation.