



Der Ansatz der ganzheitlichen Beratung mittels des Sparkassen-Finanzkonzept bietet Kunden einen Überblick über ihre finanzielle Situation, ist aber noch nicht von allen Beratern verinnerlicht.

DSV

#### SPARKASSEN-FINANZKONZEPT 2.0

# Was ist noch zu tun?

Eine systematische, ganzheitliche und individuelle Beratung verspricht das Sparkassen-Finanzkonzept. Gespräche mit Beratern und Führungskräften sowie Testkäufe zeigen aber, dass es an der Umsetzung an vielen Stellen hapert. Was ist zu tun?

Seit einigen Jahren nun schon macht sich überall bei den Banken und Sparkassen in Deutschland der Wunsch breit, die Kunden ganzheitlich und umfassend zu beraten. Die „neue Beratungshandschrift“ verspricht eine intensivere Beschäftigung mit dem Kunden und damit eine bessere Potenzialausschöpfung. Dabei sollen Beratungsbogen, Tischflips und Software-Module helfen, die Komplexität des Beratungsvorgangs zu steuern.

Und dennoch zeigen Ergebnisse aus regionalen Sparkassenforen (insgesamt 24 Institute), Trainerfortbildungen (28 Verkaufstrainer), Testkäufen (61 Testkäufe) und Sparkasseninterviews (123 Gespräche mit Beraterinnen und Beratern sowie Führungskräften) und nicht zuletzt laufenden Projekten zum Thema deutlich, dass es immer noch einiges zu tun gibt. Die Analyse fördert insgesamt sieben Problemfelder zutage, die miteinander zusammenhängen und unmittelbar in die Beratungspraxis hineinstrahlen.

#### 1. Wertebewusstsein

Fragt man Beraterinnen und Berater (34 Gespräche aus den Interviews, Coachings und Seminaren), welche besonderen Güte- und Qualitätskriterien die ganzheitliche Beratung ausmachen, erntet man – neben manchen seltenen guten Beispielen – oft wenig überzeugende Antworten: das Spektrum reicht von der unschlüssigen Suche nach Worten über allgemeine Floskeln („den Kunden besser kennenlernen“) bis hin zu ungewollt abwertenden Darstellungen des „sonstigen“ Vorgehens: „Mit dem Bogen können wir Sie fundierter als vorher beraten.“ In vielen Fällen liegt kein überzeugtes Bewusstsein und damit auch kein überzeugendes Argumentieren über das vor, was die Gespräche und ihr besonderes Vorgehen ausmacht. Demzufolge kann auch im Kopf des Kunden kein „Mehrwert“ entstehen, den die Gespräche zweifellos bringen. In nur sieben der 61 Gespräche haben die Testkunden eine überzeugende Mehrwertargumentation dazu erlebt, warum

eine solche Beratung für sie von Vorteil ist und worin genau der Mehrwert des Vorgehens liegt.

#### 2. Potenzialausschöpfung

Natürlich ist es mit der Überzeugungskraft nicht weit her, wenn die Beratung selbst noch gebrechlich ist: Zwar bewerten interessanterweise die Teilnehmer von 24 Sparkassen in den regionalen Foren die Aussage, dass man viele Informationen über den Kunden bekomme, mit dem recht hohen Mittelwert von 4,1 (auf einer Skala von 1 = „trifft nicht zu“ bis 5 = „trifft voll zu“). Die gekonnte Potenzialausschöpfung aber sehen die gleichen Teilnehmer gerade einmal bei einem Wert von 2,1. Führungskräfte (41 Ergebnisse aus Interviews) beklagen sich darüber, dass zwar der Bogen ganz passabel ausgefüllt ist, aber letztlich „nicht genügend Abschlüsse“ dabei herauskommen, sei es nun unmittelbar im jeweils betrachteten Gespräch oder aber in den Folgeterminen danach. Offen-

sichtlich rücken Berater noch nicht so „interessiert durch gutes Fragen“ an ihre Kunden heran, dass sich daraus die zweifellos vorhandenen Verkaufspotenziale ableiten ließen. Das „richtige Ausfüllen des Bogens“ scheint vorzuherrschen. Die Ergebnisse der Testkäufe lassen das gleiche Bild erkennen.

**3. Beratungshilfen**

Die Beratungsbogen (oder auch Tischflips und Softwareprogramme) sollen helfen, den Gesprächsverlauf so zu modellieren, dass er „in den richtigen“ – sprich: Abschluss versprechenden – Bahnen verläuft. Durch ihre Struktur lenken sie den Blick auf bestimmte Felder des an sich natürlichen „idealtypischen“ Beratungsverlaufs. Damit beeinflussen sie den Gesprächsablauf, indem sie anregen, bestimmte „Sprachspiele“ zu spielen und andere, vielleicht ebenfalls wichtige, auszublenden. Sie weisen – würde man sie in einem Scoring-System miteinander vergleichen – unterschiedliche vertriebliche Reichweiten auf und erfahren in den Beraterinterviews recht unterschiedliche Akzeptanz. (23 von 34 befragten Beratern halten das von ihrem Institut verwendete System für unzulänglich.)

**4. Eigenständigkeit**

„Sie kleben zu viel am Bogen, statt sich mit dem Kunden direkt auseinanderzusetzen“, so das Urteil von 19 der 41 befragten vertrieblichen Führungskräfte. Die zu intensive Ausrichtung des eigenen Verkaufsverhaltens auf die Struktur des Bogens hat offensichtlich auch etwas mit der kommunikativen Flexibilität und Souveränität des jeweiligen Beraters zu tun. Berater mit einer stabilen

kommunikativen Kompetenz würden recht souverän mit den vorgegebenen Strukturen des Bogens (oder der Software) umgehen, sodass „trotz Bogen“ eine gute Beratung dabei herauskäme. Offensichtlich aber, so immerhin 20 der 28 befragten Verkaufstrainer selbstkritisch, habe man sich in den Einführungsphasen zu sehr auf den Bogen und seine Struktur konzentriert und zu wenig beachtet, was sich in den Köpfen der Berater in kommunikativer Hinsicht ändern müsse. In 23 der 61 Testkäufe zeigte sich dieses Problem sehr ausgeprägt, die Berater schienen die Struktur der Beratungshilfe noch nicht sehr gut zu kennen und suchten die Sicherheit im „richtigen Ausfüllen“.

**5. Anbahnungen**

Eines der schwierigsten Themen ist die Frage der ausreichenden Frequenz von ganzheitlichen Gesprächen pro Woche. Die meisten Sparkassen haben die Anzahl der Gespräche pro Woche als „Handlungsziele“ (nicht: Ergebnisziele wie bei Produktparten) „verzielt“ und spüren inzwischen, dass etwas nicht stimmt. In der Mehrzahl bleiben die Berater unter der gewünschten Frequenz, oder aber da, wo sie sie erfüllen, geschehen die Gespräche „nicht wirklich“. Die befragten 39 Berater gaben offen zu, auch schon mal „normale Gespräche“ im Nachhinein als ganzheitliche zu „deklarieren“, um ihre Aktivitätsziele zu erfüllen.

**6. Vertriebssteuerung**

„Wir kommen vor lauter Kampagnen kaum noch dazu, uns ganzheitlich mit unseren Kunden zu beschäftigen“, so ein Berater im Interview. In der Tat ste-

hen rein produktorientierte Kampagnen noch immer quer zu dem Anspruch, ganzheitlich und ergebnisoffen zu beraten. In vielen Sparkassen erlebt man die Existenz zweier „Parallelwelten“: auf der einen Seite die kampagnenorientierte Vertriebsarbeit mit recht eindeutig messbaren und leicht analysierbaren Input-Output-Verhältnissen, auf der anderen Seite der Anspruch der ganzheitlichen Beratung mit den manchmal inhaltlich komplexen Arbeitsschritten in einer mehrgliedrigen Prozesskette. 17 der 28 befragten Verkaufstrainer haben nach eigenem Bekunden Mühe, den empfundenen „Widerspruch“ zwischen Kampagne und ganzheitlichem Ansatz in ihren Trainings zum Finanzkonzeptgespräch angemessen aufzulösen.

**7. Kurzatmigkeit**

Der Glaube, man könne diese neue Gesprächshandschrift „über Nacht“ mit der halbtägigen Einführung eines Beratungsbogens und einer nur auf Instrumente konzentrierten Sichtweise einführen (wie viele Anbieter es getan haben), mutet manchmal wie „das mit den Fähnchen“ an. Sehr pointiert kommentiert der Vertriebsdirektor einer norddeutschen Großsparkasse das Vorgehen mit den Worten: „Wir waren so naiv zu glauben, dass mit der Einführung des Bogens in einem Kick-off die Sache abgetan ist.“ Interessanterweise kommentieren die meisten der befragten Führungskräfte innerhalb und außerhalb des Vertriebs solch kurze Einführungen durchaus positiv (59 der insgesamt 84 Interviewpartner), wohl nicht ahnend, dass sie selbst damit auch zur Ursache des Problems werden.

Die hier genannten Problemfelder deuten auf Lösungsmöglichkeiten hin, die bereits in den Sparkassenforen vorgestellt wurden und ihre Tauglichkeit im Vertriebsalltag der Sparkassen bewiesen haben. Es sind gerade die häufig zitierten „weichen Faktoren“, die über das Wohl und Wehe des Geschäftserfolgs in der ganzheitlichen Beratung entscheiden (siehe Abb. 1).

**Stimmige Verkaufskonzepte**

Nur wenig bekannt, aber nachweislich zutreffend: die Verkaufstrainings selbst setzen oft die Ursachen für die vertrieblichen Schwierigkeiten in der ganzheitlichen Beratung. Viele Begriffe über das Verkaufen stammen noch aus der Philosophie des einfachen und linearen Produktverkaufs. So aber werden die herkömmlichen Ansätze über das Verkaufen selbst zur Ursache der Vertriebsprobleme, für deren Heilung sie sich halten.

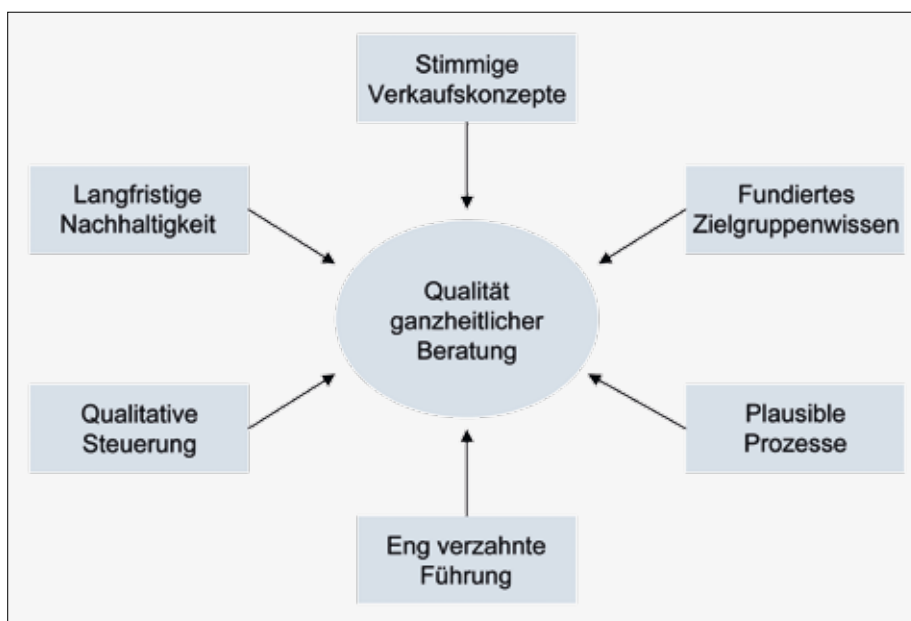


Abb. 1: Erfolgsfaktoren ganzheitlicher Beratung



Offene und geschlossene Fragen, Kaufsignale, die vom Himmel fallen, oder auch Abschluss-, Einwand- und Schweigetechniken, sie alle gehören zum Inventar der Verkaufstechniken, leider auch immer noch in der ganzheitlichen Beratung. Solche Begriffe und die dahinter stehenden Konzepte aber sind für die Vermittlung von Verkaufsverhalten in der komplexen Beratung kaum tauglich. Das gute Fragen ist beispielsweise eher eine Sache der „fundierte Beratungslogik“, die dem menschlichen Problemlösungsverhalten gleichkommt. Hier muss also das „alte Konzept“ durch eine neue Logik ersetzt werden.

Wer ganzheitliche Beratungen durchführt, verkauft nicht nur Produkte, sondern verkauft auf drei verschiedenen Ebenen das Vorgehen und dessen Mehrwert, die Finanzthemen des Kunden und dann allenfalls innerhalb der Themen das oder die Produkte. Mehrere Dinge werden plötzlich – und das parallel – „Verkaufsgegenstand“. Oft braucht es also auch „neue Begriffe“, um Verkaufsverhalten im komplexen Verkauf angemessen zu beschreiben und damit dem Training zugänglich zu machen.

Solche begriffliche Veränderungen aber lösen dann auch „wie von selbst“ die Schwierigkeiten im Umgang mit der Beratungshilfe. Durch bessere Verkaufskonzepte werden die gedanklichen Strukturen im Kopf der Berater so angelegt, dass sie eigenständig und souverän mit der Gesprächshilfe umgehen können. Sie merken, wo Beratungshilfe „sprechend“ ist oder aber sich „sprachlos verhält“, und glätten dann Unzulänglichkeiten in der vertrieblichen Reichweite, ohne im Verkaufsgespräch zu sehr „am Bogen zu kleben“.

**Fundierte Zielgruppenwissen**

Nur wer schon etwas weiß, kann die richtigen Fragen stellen. Finanzplangespräche gelingen nur dann gut, wenn das Wissen der Berater um ihre Kunden gut ausgebaut ist. Während jedoch das Produktwissen nach wie vor sehr differenziert vorgehalten wird, ist es um das Wissen um die jeweilige Lebenssituation des Kunden und vor allem die daraus erwachsenden Finanzthemen insgesamt eher schlecht bestellt.

Bislang gibt es noch keine explizite Zielgruppenausbildung für Berater in

der Weise, wie eine Ausbildung in den Produktparten existiert. Hier besteht Nachholbedarf, damit Berater in den biografischen Daten ihrer Kunden aller Altersklassen „gut lesen“ und daraus die richtigen Finanzthemen ableiten können. Erst damit erschließt sich ein qualifizierter Zugang zum Kunden und zu seiner Lebenswirklichkeit und erst dann können die vertrieblichen Potenziale tatsächlich „gehoben“ werden.

**Plausible Prozessorientierung**

„Was wir nicht im Sturme schaffen, schaffen wir in der Belagerung.“ Diese recht alte Vertriebsweisheit hat ihre Gültigkeit vor allem in den Finanzplanprozessen, in denen man häufig eher die dicken Bretter bohren muss. Statt sich also auf das einzelne Gespräch zu konzentrieren und dessen momentanen Erfolg „ohne Abschluss“ häufig abzuwerten, sollte man eher die prozessorientierte Perspektive einnehmen und nicht mehr von „Einzelgesprächen“ sprechen. Dabei sind von den ersten vorbereitenden Schritten zur Kundenanalyse ausgehend alle nachfolgenden Schritte des Vertriebsprozesses ins Visier zu nehmen, um den Gesamterfolg zu sehen. Dazu gehört auch, dass Anbahnungsverfahren mehrstufig mit einer durchgängigen Dramaturgie initiiert werden, statt sie „punktuell und isoliert“, z. B. auf ein Kampagnenthema bezogen, anzugehen. Auf diesem Wege gelangt man zu einer insgesamt höheren Erfolgsquote in den Terminfrequenzen und Folgeterminen.

**Verzahnte Führung**

Der Erfolg der Finanzplanprozesse gelingt nicht allein mit denen, die sie ausführen (auf Beraterebene), sondern unbedingt auch mit denen, die sie steuern. Da Führen eine Dienstleistung ist, die dem Ausführen dient, sind die Führungskräfte und ihre Unterstützung sehr bedeutsam, vor allem für die Nachhaltigkeit der ganzheitlichen Beratung. Sie müssen sich viel mehr als bisher in die Prozesse „einklinken“, diese mit ihren Beratern erörtern und reflektieren, um in Sachen Optimierung von Verkaufsverhalten auch dauerhaft ein akzeptierter Sparringspartner zu sein. Das bedingt, dass die Führungsebene in en-

ger Weise mit der Verkaufsebene verzahnt ist und die Führungskraft als „Coach im Vertrieb“ selbst sehr genau über die Finanzplanprozesse Bescheid weiß, um qualifizierte Anregungen zu geben.

**Qualitative Vertriebssteuerung**

Die Steuerung solcher Prozesse hat auch ein anderes Verständnis von Kampagnen zur Folge: solange Kampagnen mit produktorientierter (statt z. B. themenorientierter) Ausrichtung die Vertriebswelt bestimmen und die Sparkasse gleichzeitig den Anspruch der ganzheitlichen Beratung erhebt, fühlen sich Berater wie „in zwei Welten“ unterwegs.

Die Lösung besteht im allmählichen Übergleiten von einem in den anderen Zustand (siehe Abb.). Einige Vorstände haben es schon einmal ausprobiert, alle Kampagnen für ein halbes Jahr abzuschalten. Teilweise konnte sich das Ergebnis sehen lassen, teilweise aber war es auch enttäuschend und gab den Verfechtern der bisherigen Kampagnen recht.

Die Geschäftsstellen, die ohnehin schon recht gut in der ganzheitlichen Beratung „unterwegs“ waren, kamen eher besser damit zurecht, von Kampagnen „unbehelligt“ ihre vertriebliche Arbeit erfolgreich zu gestalten. Ihre Ergebnisse stiegen sogar, weil mit weniger Gesprächen mehr Potenzialausschöpfung betrieben wurde. Die Geschäftsstellen aber, die selbst auch noch Probleme in der Umsetzung der ganzheitlichen Beratung hatten, sackten ohne die Kampagnenimpulse von außen deutlich ab. Die Lösung besteht vor allem darin, die Qualifikation und kommunikativen Fertigkeiten der Berater in der ganzheitlichen Beratung zu stärken, damit auf diese Weise die Abhängigkeit von Kampagnen allmählich reduziert werden kann und eher die eigenständige vertriebliche Arbeit in den Vordergrund rückt.

**Langfristige Nachhaltigkeit**

Der Übergang von der linearen, eindimensionalen Ein-Themen-Beratung zur umfassenden ganzheitlichen Beratung ist ein echter Paradigmenwechsel. Damit Berater darin erfolgreich sind, müssen sie tiefgreifende Veränderungen in ihren über lange Zeit kultivierten und antrainierten kommunikativen „Trampelpfaden“ erwirken.

Das aber bedeutet, dass Veränderungsmaßnahmen in diesem Thema nicht „auf die Schnelle“ mit einem halben Tag zu machen sind. Solche Umbauarbeiten in individuellen kommunikativen Routinen dauern – das liegt in der Natur der Sache – nun mal etwas länger, als „das mit den Fähnchen“.

**Dr. Jürgen Graffe**  
Laer

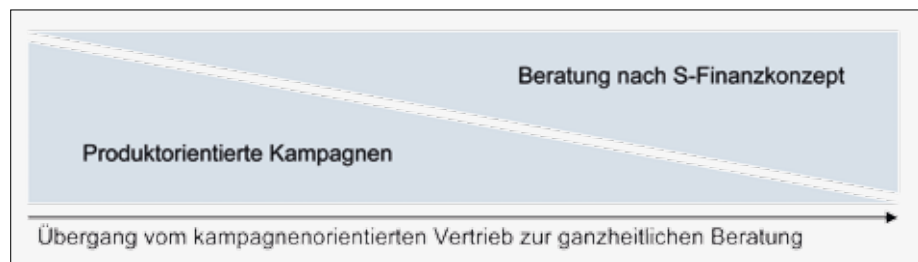


Abb. 2: Qualitative Vertriebssteuerung