



# Leitlinie

für Sparkassen

November 2010

Herausgeber: Johann Leitl, Structural Consulting

## „Zusammenarbeit Vertrieb, Stab und Vorstand – Dramadrieeck, oder Drehscheibe für Geschäftserfolg“

Langjährige Beobachtungen im Rahmen von Vertriebsprojekten haben gezeigt, dass jede Sparkasse in der Lage ist ihren Erfolg im Kundengeschäft kurzfristig zu steigern. Ob das auch langfristig gelingt, hängt weniger von einem guten Marketing Mix, sondern vielmehr vom Zusammenspiel der drei wichtigsten Steuerungsgruppen ab: Dem Vorstand, den Leitern der wichtigsten Stabsbereiche und der Vertriebsleitung. Eine Studie bei 15 Sparkassen zeigt Gestaltungsspielraum.

### Die Stichprobe

Zustand und aktuelle Entwicklung der Zusammenarbeit von Vertrieb, Stab und Vorstand wurden im Rahmen einer telefonischen Befragung bei 15 Sparkassen im September/Oktober 2010 analysiert und charakterisiert. Die befragten Sparkassen sind alle in der oberen Hälfte der Sparkassenrangliste zu finden. Um möglichst offene Gespräche zu führen, wurde jedem Gesprächspartner eine anonyme Verwertung seiner Aussagen zugesichert. In den Gesprächen wurden folgende neun Kriterien untersucht:

1. Übereinstimmung der Vorstandsressorts zur Vertriebsstrategie und zum Vorgehen in der Umsetzung
2. Vertriebskompetenz und -fokus im Vorstand
3. Direkte Wirkung des Ziel- und Anreizsystems in Bezug auf die Steuerung der Vertriebsaktivitäten
4. Koordiniertes Vorgehen der wichtigsten Stabsbereiche (Vertriebsmanagement, Controlling, Personal- und Organisationsabteilung) bei der Unterstützung des Vertriebs
5. Anteil langfristig ausgerichteter Marketing-Maßnahmen an allen Marketingaktivitäten (z.B. Neukundengewinnung)
6. Gestaltungsspielraum für Vor-Ort-Marketing
7. Zusammenarbeit der Regionalleiter und Einfluss der Regionalleiter in der Sparkasse
8. Persönlicher Zeiteinsatz der Regionalleiter für Personalentwicklung in ihrem Bereich
9. Auslastung der Vertriebskapazität mit Vertriebstätigkeiten.

Die neun Kriterien dienen dazu die Gesamtsituation zu

charakterisieren, das Gespräch zu öffnen und anschließend die Dynamik der Zusammenarbeit näher zu betrachten.

### Vier Sparkassen-Typen

Zunächst ergab sich bei jeder Befragung eine einzigartige Konstellation der Zusammenarbeit von Vorstand, Stab und Vertrieb. Mit steigender Anzahl der Befragten wurden eine Reihe markanter Ähnlichkeiten unter den befragten Sparkassen erkennbar. Aus diesen Ähnlichkeiten sind vier Cluster entstanden, die sich für eine Ableitung erster Handlungsempfehlungen und für die Wahrung der Anonymität besser eignen, als die Detailbeschreibungen. Die vier Typen sind:

1. **Die Alles-ok-Vertriebs-Sparkasse:** In drei Fällen gab es auf den ersten Blick keine Ungereimtheiten; Ein Vorstand, der den Vertrieb regelmäßig im Fokus hat. Stabsbereichsleiter, die eng mit ihren Vorständen zusammenarbeiten und sich im Rahmen institutionalisierter Runden regelmäßig untereinander und mit der Vertriebsleitung abstimmen und ein Vertriebsmanagement, das entsprechend auf Kontinuität und den mittelfristigen Aufbau von Geschäft ausgerichtet ist. Eine Frage blieb hier offen: Was ist wichtiger für den Vertriebserfolg einer Sparkasse, Zentralisierung oder „Unternehmertum“ vor Ort?
2. **Die ausgereizte Vertriebs-Sparkasse:** In diesem Typ Sparkasse laufen die Abstimmungsprozesse gut, werden aber vom einen dominanten Vorstand geprägt, der seine Vorstellungen zu einem funktionierenden Vertrieb umgesetzt wissen will, oft mit Hilfe von bekannten Beratungsunternehmen. Damit einher geht ein kompetentes, aber eher durchsetzungsschwaches Vertriebsmanagement, das sich mit abgehobenen Vertriebskonzepten zu profilieren versucht. Komplettiert wird diese Konstellation durch eine bereitwillige Vertriebsleitung und einen Vertrieb, der von kurzfristigen, zentral gesteuerten Aktionen getrieben dazu tendiert, nur noch das zu verkaufen, was im Ziel- und Anreizsystem honoriert wird. Die Folge davon: Die Produktivität im Vertrieb stagniert auf hohem Niveau.
3. **Die Potential-Vertriebs-Sparkasse:** Dieser Typ Sparkasse befindet sich auf dem Weg zu Typ eins oder



zwei, hat aber noch Steigerungspotential auf Grund unkoordinierter Zusammenarbeit der Stabsbereiche. Diese Koordinationsprobleme treten auf, obwohl eine gute Zusammenarbeit im Vorstand besteht. Ein weiteres Kennzeichen dieses Typs ist ein gut funktionierendes Zusammenspiel zwischen Vertriebsvorstand, Vertriebsleitung und Vertriebsmanagement. Allerdings geht die Wirkung dieser Verbindung durch schleppende, einseitige, oder unpassende Unterstützung aus den Stabsbereichen wieder verloren. Die Folge davon: Der Vertrieb bringt seine Kraft nicht auf die Straße und keiner kann genau sagen, woran es liegt.

4. Die blockierte Vertriebs-Sparkasse: Weniger erfreulich und nicht selten (5x) kam in den Gesprächen eine Konstellation vor, die auch als Ressortsparkasse bezeichnet werden kann. Die Hauptakteure verfolgen hier lieber ihre eigenen Interessen und Vorstellungen davon, wie der Vertrieb zu funktionieren hat, statt sich der Mühe zu unterziehen, eine gemeinsame Linie zu finden und durchzuhalten. Die Folge davon: Der Vertrieb ist quasi sich selbst überlassen und bekommt durch unkoordinierte Aktionen die Entschuldigungen für seinen unbefriedigenden Fortschritt frei Haus geliefert.

Obwohl alle vier Typen nur reduzierte Abbildungen der Realität sind, liefern sie ein Bild, das konkret genug ist, um passende Ansatzpunkte für eine Veränderung der jeweiligen Dynamik zu finden.

### Die drei ersten Schritte...

Ausgehend von dem Ziel, die Vertriebsleistung zu verbessern und damit Marktanteile zu gewinnen, ergibt sich für jeden der vier Typen eine andere Verbesserungsstrategie. Wer dabei mit der Suche nach den Schuldigen anfängt wird nicht weit kommen. Besser ist es, die Situation gesamthaft zu betrachten und den Tatsachen ins Auge zu sehen. Daraus ergeben sich für die einzelnen Typen folgende Vorschläge für die ersten drei Schritte:

#### Für die *Alles-ok-Vertriebs-Sparkasse*:

1. Für jedes Filialgebiet wird eine individuelle Markterschließungs-Strategie erarbeitet, in die alle Kundengruppen einbezogen sind.
2. Die Strategien der Filialgebiete werden geclustert und für die Gestaltung einer effizienten Unterstützung des zentralen Vertriebsmanagements auf eine überschaubare Variantenzahl reduziert.
3. Mit Vertriebs-Leitungs-Konferenzen wird die Umsetzung der individualisierten Marketingunterstützung zusammen mit der Personal- und Orga-Verantwortlichen gestartet und begleitet. Filialgebiete mit ähnlichen Strategien praktizieren einen engen Austausch in der Umsetzung.

Kern dieser Drei-Schritte-Strategie ist es, einen Marketingansatz zu fahren, der Unternehmertum vor Ort fördert und gleichzeitig so wenig Vorteile der Zentralisierung auf gibt, wie möglich.

#### Für die *ausgereizte Vertriebsparkasse*:

1. In Gesprächen mit Vertriebsmitarbeitern wird analysiert, wie das bestehende Ziel- und Anreizsystem die persönlichen Verkaufsaktivitäten und die Zusammenarbeit im Verkaufsteam beeinflusst.
2. Das Ziel- und Anreizsystem wird auf Basis der Analyse vereinfacht, teamorientierter gestaltet und auf kurz- und langfristige Marketingschwerpunkte ausgerichtet
3. Parallel zu Schritt 1. und 2. wird das Marketing-Know How in der Sparkasse auf Markenartikler-Niveau gebracht.

Kern dieser Drei-Schritte-Strategie ist es, die Dominanz des Ziel- und Anreizsystems Schritt für Schritt zu reduzieren und gleichzeitig ein Marketing aufzubauen, das mit den verkäuferischen Schwächen im Vertrieb realistisch umgeht und sie kompensiert.

#### Für die *Potential-Vertriebsparkasse*:

1. Jedes Vorstandsmitglied listet die Aufträge, die in jüngster Vergangenheit von einzelnen Stabsbereichen nicht termingerecht oder nicht vereinbarungsgemäß ausgeführt wurden.
2. In Dreiecksgesprächen mit zwei Vorstandsmitgliedern und den Leitern der Stabsbereiche werden die Abweichungen analysiert und Verbesserungen vereinbart.
3. In einer Führungsklausur werden die Ergebnisse aus dem 2. Schritt präsentiert und die vereinbarten Verbesserungen aufeinander abgestimmt.

Kern dieser Drei-Schritte-Strategie ist es, die operativen Unkoordiniertheiten der Stabsbereiche an die Oberfläche zu bringen, die wahren Gründe für diese Fehlleistungen zu finden und zu verbessern.

#### Für die *blockierte Vertriebsparkasse*:

1. In einer Strategieklausur des Vorstandes werden die unterschiedlichen Vorstellungen sichtbar gemacht und anschließend zu einem untereinander abgestimmten Vorgehen zusammengefügt
2. Die Vorstandsmitglieder kümmern sich direkt um die Umsetzung und gleichen den Fortschritt regelmäßig untereinander ab
3. In Vertriebstagungen der Führungskräfte wird das Konkretisieren und Abstimmen von Zielen, Situationsanalysen und Umsetzungsstrategien auf Basis der bestehenden Vertriebsstrategie gemeinsam geübt

Kern dieser Drei-Schritte-Strategie ist es, Unterschiede im Vorstand von einer persönlichen auf eine sachliche Ebene zu verlagern und dann aufzulösen. Anschließend werden die Erkenntnisse daraus auf die nächste Führungsebene übertragen.

### Meine Empfehlung:

Sollte eine Beschreibung der vier Typen überwiegend auf Ihre Sparkasse zutreffen, dann finden Sie hier Empfehlungen für ein Vorgehen, das nach meiner Erfahrung zur Erreichung Ihrer Ziele geeignet ist. In allen vier Fällen beinhaltet der erste Schritt ein Überdenken Ihres aktuellen Vorgehens. Dann folgen weitere, auf einander aufbauende Schritte in Richtung optimale Zusammenarbeit für dauerhafte Vertriebsserfolge. Gerne stelle ich die detaillierten Ergebnisse der Studie als Vortrag in Ihrer Vorstands- oder Vertriebs-Leitungsrunde zur Diskussion.

Ihr Johann Leitl

**Kontakt: [www.structural-consulting.de](http://www.structural-consulting.de)**