

SparkassenConsulting



Baumanagement



Controllingberatung



Organisationsberatung



Vertriebsberatung



Rheinischer
Sparkassen- und Giroverband

Impressum






Redaktion: Abteilung Presse/Öffentlichkeitsarbeit
in Zusammenarbeit mit der Abteilung
SparkassenConsulting

Gestaltung: AM|Communications, Köln

Fotos: Claus Henseling, Düsseldorf
RSGV

Druck: Druckreif, Köln

Inhalt

	SparkassenConsulting –	
	ein kompetenter Begleiter auf dem Weg in die Zukunft.	4
	Baumanagement	
	Baumanagement aus einer Hand.	6
	Die Filiale im Wandel der Zeit.	8
	Controllingberatung	
	Zusätzliche Erträge bei gleichem Risiko.	10
	Effizientes Risikomanagement.	12
	Organisationsberatung	
	Strukturen, Prozesse und Kosten optimieren.	14
	Prozesse gestalten: ein Zukunftsthema.	16
	Vertriebsberatung	
	Ertragssteigerung durch neu gestaltete Vertriebsansätze.	18
	Selbstbewusstsein nach innen und außen.	20

SparkassenConsulting – ein kompetenter Begleiter auf dem Weg in die Zukunft.

In der SparkassenConsulting arbeiten über zwanzig Mitarbeiter, die zum Erfolg der Sparkassen beitragen möchten.

Unsere Berater sind im Rheinland und – als Teil des Beratungsnetzwerkes der Sparkassen-Finanzgruppe – über die Verbandsgrenzen hinaus tätig.

Das Beratungsnetzwerk der Sparkassen-Finanzgruppe bietet den Beratungseinheiten die Möglichkeit, bundesweit zusammenzuarbeiten; diese haben damit den Zugriff auf mehr als hundert Berater und Spezialisten. Das bedeutet für Sie, dass wir Ihnen immer optimales Know-how zur Verfügung stellen und Sie in allen Fragen beraten können. Das Beratungsnetzwerk trägt darüber hinaus dazu bei, dass das Konzept-Know-how in der Sparkassen-Finanzgruppe verbleibt.

Als Abteilung des Rheinischen Sparkassen- und Giroverbandes ist die SparkassenConsulting nicht nur mit der Beratung von Sparkassen betraut; sie leistet auch Grundsatzarbeit für den Verband. Dies hat zur Folge, dass unsere Berater nicht nur ausgeprägtes allgemeines Fach- und Methodenwissen haben, sondern auch tiefgehende Kenntnisse über Strukturen, Abläufe und aktuelle Trends in der Sparkassen-Finanzgruppe.

Die Mitarbeit bei der Entwicklung von bundesweiten Projekten beim DSGVO stellt sicher, dass wir über den jeweiligen Konzeptionshintergrund ausführlich Auskunft geben können. Dieses Wissen bringen wir in die Projekt-

arbeit mit ein und können darauf aufbauend individuelle Anpassungen im Rahmen von Projekten vornehmen, ohne die Strategie der Konzepte komplett aufzugeben.

Die SparkassenConsulting bietet Nähe und Kompetenz – vom ersten Planungsgespräch bis über das Projektende hinaus.

Flexibilität, Professionalität, Kreativität, Qualität und Zuverlässigkeit charakterisieren uns. Die Zufriedenheit unserer Kunden ist unser alleiniger Maßstab, und dafür arbeiten wir mit aller Kraft.

Unsere Beraterteams konzipieren und koordinieren für Sie Komplettlösungen mit individueller Ausprägung. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir Konzepte, die nicht nur theoretisch funktionieren, sondern durch die Ausrichtung auf Ihre Bedürfnisse auch für Sie praxistauglich sind. Die Arbeitsweise zeichnet sich durch einen hohen Qualitätsstandard aus. Wir beschränken uns nicht auf die Entwicklung von Ideen und Vorschlägen, sondern bringen unser Fach-Know-how ein, um Erklärungen zu liefern und Verständnis zu erreichen. Dabei ist es für uns selbstverständlich, auch bei der Realisierung ein zuverlässiger Partner zu sein.

Für folgende Bereiche bietet die SparkassenConsulting Beratungsleistungen an:

- Baumanagement
- Controlling
- Organisation
- Vertrieb



Achim Knell
Leiter SparkassenConsulting

Diese Bereiche stellen wir Ihnen auf den folgenden Seiten dar. Unser ausführliches Beratungsangebot finden Sie im Internet unter www.rsgv.de, im Serviceportal der SparkassenConsulting.

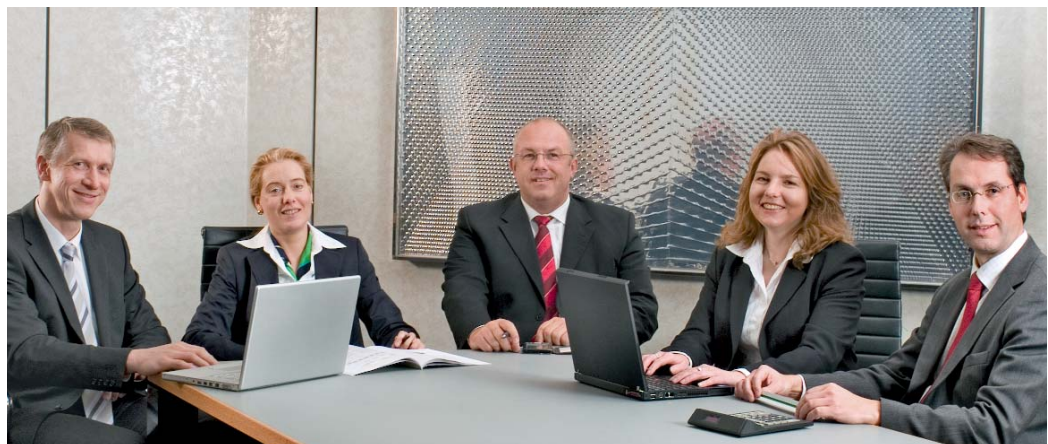
Wir unterstützen Sie bei strategischen Fragestellungen, beim Projektmanagement, bei Individual- oder bei der Umsetzung von DSGVO-Projekten. Aber auch als Fachberater für spezielle Fragestellungen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.

Die SparkassenConsulting überarbeitet und erweitert kontinuierlich ihr Leistungsangebot – immer in Abhängigkeit von aktuellen

Trends und immer mit dem Ziel, Ihr Haus im Wettbewerbsumfeld zu stärken.

Wir möchten dazu beitragen, dass wir auch in Zukunft ein attraktives Leistungsangebot für Sie bereithalten. Aufgrund der heutigen Veränderungsgeschwindigkeit lassen sich nicht mehr alle Fragen und Probleme intern lösen, sei es aus Gründen nicht vorhandener Kapazität oder fehlenden Fach-Know-hows. Die SparkassenConsulting leistet Hilfeleistung durch Projektmanagement, Fachberatung und Übernahme von Fachaufgaben.

Wir freuen uns darauf, die Zukunft mit Ihnen gemeinsam zu gestalten.



Achim Knell mit den Leitern der SparkassenConsulting-Fachbereiche
v.l.n.r. Detlef Kuhnert · Viola Uphoff-Lenz · Kristine Kasimir · Klaus Brüggemann



Baumanagement aus einer Hand.

Das RSGV-Baumanagement bietet ein komplettes Fach-Know-how aus einer Hand. Die Leistungspalette reicht dabei von der Bauberatung über die Bauplanung bis zur Baubetreuung.

Die **Bauberatung** bezieht sich auf alle baulichen Gesetzgebungen und Vorschriften, die Vorbereitung von Architektenwettbewerben und die Begutachtung von Baumängeln und -schäden.

Zur **Bauplanung** gehören sämtliche Architektenleistungen für Gebäude und Einrichtungen, vom Vorentwurf und dem Bauantrag über die Ausschreibung und die Bauleitung bis zur Abrechnung.

Die Dienstleistung ist unabhängig davon, ob es sich um Neu- oder Umbau von Haupt- und Geschäftsstellen oder FDL-Filialen, Verwaltungsgebäuden, Kompetenzcentern handelt. Die Ist-Analyse und Dokumentation des Immobilienbestandes sind weitere Bausteine dieses Angebots.

Im Rahmen der **Baubetreuung** bieten wir folgende Leistungen an: die Projektleitung, den Bauherrenvertreter und den Sicherheits- und Gesundheitsschutzkoordinator. Dazu kommen die Kosten- und Terminplanung beziehungsweise -kontrolle und die Qualitätssicherung.

Beim „Management eigener Immobilien“ unterstützt das RSGV-Baumanagement die Sparkassen dabei, eine Immobilienstrategie zu formulieren, die Kosten zu senken und die Rendite zu steigern.





Die Filiale im Wandel der Zeit.

Frage:
Moderne Finanzkonzepte und offensive Formen der Kundenansprache akzentuieren heute die Geschäftspolitik der Sparkassen. Das neue Vertriebsdenken wirkt sich dabei nicht nur auf Struktur und Qualität der Mitarbeiter aus, sondern tangiert auch die baulichen Rahmenbedingungen.

Wie unterscheidet sich die heutige Sparkasse als Gebäude von den Instituten der neunziger oder achtziger Jahre, und wie sieht die Sparkasse der Zukunft aus?

Klaus Brüggemann:
In der Vergangenheit war die Kundenhalle einer Sparkasse aus Repräsentationsgründen zumeist überdimensioniert und flächenmäßig ausgedehnter, als dies für die bankbetrieblichen Abläufe tatsächlich erforderlich war. Der Zwang zur wirtschaftlichen Bauweise wurde an dieser Stelle nicht selten außer Acht gelassen und ein großzügiger, damit kostspieliger Umgang in Kauf genommen.

Heute achten die Sparkassen bei der Neu- oder Umplanung einer Filiale oder Hauptstelle viel stärker auf Wirtschaftlichkeit, auf Flächenoptimierung und Nutzungsvielfalt.

Bei den teuren Citylagen kommen die Sparkassen nicht umhin, mit Hilfe neuer Nutzungskonzepte ihren zukünftigen Flächenbedarf strategisch zu planen und Synergiepotenziale – mit dem Ziel der Kosteneinsparung – ausfindig zu machen. Trotz des Gebots der Wirtschaftlichkeit darf die Attraktivität bei der räumlichen Gestaltung jeder Geschäftsstelle natürlich nicht zu kurz kommen.

Frage:
Wie bekommt man diese ehrgeizigen Vorgaben unter einen Hut?

Klaus Brüggemann:
Die Filiale der Zukunft braucht mehr Raum für Selbstbedienung und Beratung. Da der Platzbedarf in den Bereichen Privatkundenservice und Abwicklung zurückgeht, wird die Fläche einer Filiale und ihrer Kundenhalle insgesamt tendenziell sinken. Dies gibt den Sparkassen die Möglichkeit, frei werdende Flächen unterzuvermieten oder als Shop-in-Shop-Lösungen gemeinsam mit Service-Partnern in Anspruch zu nehmen. Solche Varianten steigern Attraktivität und Kundenfrequenz.



Klaus Brüggemann
Leiter Fachbereich Baumanagement



Moderne Kassensicherungssysteme machen heute verschiedene Kleinfiliallösungen auch mit nur ein bis zwei Beschäftigten möglich. Diese Cash-Service-Systeme erlauben es, SB-Geschäftsvorfälle mit der persönlichen Betreuung vom Beraterplatz aus, ohne

Verbandssparkasse Wesel,
Hauptgeschäftsstelle

trennende Barrieren, zu kombinieren. Auch bei Routinevorgängen muss allerdings die Chance gegeben sein, mit dem Kunden einen Beratungsdialog zu führen.

Frage:
Worauf ist bei der Planung zu achten?

Klaus Brüggemann:
Eine zielgruppen- und standortgerechte Planung setzt die konstruktive Zusammenarbeit aller Beteiligten voraus – der Architekten, Fachplaner und Unternehmen einerseits und der Entscheidungsträger der Sparkasse andererseits.

Da der Erfolg für ein zukunftsweisendes Filialkonzept nicht nur von der Innovationsfähigkeit der beteiligten Planer, sondern auch von der Änderungsbereitschaft des Managements und der Beschäftigten abhängt, sollten die Mitarbeiter früh in die Planung einbezogen werden. Aus der Raumidee, die die raumbildenden Elemente definiert und sich als entwicklungsfähig für zukünftige Änderungen erweisen muss, leitet sich schließlich das bestmögliche Einrichtungs- und Ausstattungskonzept mit konsistenter Farb- und Materialgestaltung ab. Jede neue Aufgabe ist eine neue Herausforderung, denn es wird immer wieder ein neuer Prototyp geschaffen.

Frage:
Auf der Suche nach diesen Prototypen – woran orientieren Sie sich als Architekt?

Klaus Brüggemann:
Andrea Palladio, italienischer Baumeister, hat 1570 die vier Bücher zur Architektur geschrieben, die für mich heute immer noch Gültigkeit haben.



Er sagte: „Bei jedem Bau sollen drei Dinge beachtet werden, ohne die ein Gebäude kein Lob verdient. Diese drei Dinge sind: der Nutzen oder die Annehmlichkeit, die Dauerhaftigkeit und die Schönheit. Denn ein Gebäude, das nützlich, aber von geringer Lebensdauer ist oder aber stark und fest, ohne bequem zu sein, oder auch die beiden ersten Bedingungen erfüllt, aber jeder Schönheit ermangelt, kann nicht als vollkommen bezeichnet werden.“

Unsere Herausforderung ist es, immer wieder diese Vollkommenheit anzustreben und zu erreichen.

Sparkasse Krefeld,
Geschäftsstelle Viersen-Süchteln



„Die Filiale der Zukunft wird kleiner, braucht aber mehr Raum für Selbstbedienung und Beratung.“



Zusätzliche Erträge bei gleichem Risiko.

Die Controllinglandschaft der letzten Jahre ist durch Quantensprünge bei den Messmethoden zu Performance und Risiko geprägt. Diese neuen Methoden und Instrumente können nicht nur die Performance und Risikomessung in den Sparkassen wesentlich verbessern, sondern auch die Eigenkapitalanforderungen viel genauer errechnen. Dies ermöglicht den Sparkassen eine effizientere „Asset Allocation“. Die Controllingberater des RSGV wollen die Sparkassen bei der Einführung dieser anspruchsvollen Systeme unterstützen und damit einen hohen Qualitätsstandard sicherstellen. In diesem Zusammenhang behalten sie immer die aufsichtsrechtlichen Bestimmungen im Blick.

Die vom RSGV angebotenen Systeme sind abgenommen und für die sparkasseneigene OPDV-Freigabe vorbereitet. Eine Vielzahl von Sparkassen bedient sich bereits der neuen Instrumente, was einen auch über die Verbandsgrenzen hinausgehenden Vergleich ermöglicht.

Um die praktische Anwendung regelmäßig zu diskutieren, haben die Controllingberater über den Erfahrungsaustausch hinaus einen Ergebnisvergleich institutionalisiert.

Den Sparkassen, die nicht über die notwendigen personellen Ressourcen verfügen, bietet das RSGV-Team ein „Gesamtpaket“ an – von der Einführung bis zu den Auswertungen.

Periodische Darstellbarkeit

Wertorientierte Steuerung

Regulatorische



n?

vorbehalten. 

Darstellbarkeit



Effizientes Risikomanagement.

- **Frage:**
Oberstes Gebot für den Risikocontroller scheint angesichts vieler neuer Systeme heute nur noch zu sein, den Überblick zu behalten.

Viola Uphoff-Lenz:

Sie haben recht: Ständig neue Konzeptionen, Risikomesssysteme, Rechenzentrumslösungen und aufsichtsrechtliche Anforderungen lassen es manchmal als unmöglich erscheinen, ein umfassendes Risikocontrolling zu installieren; dies gilt vor allem bei knappen Ressourcen in den Sparkassen. Gerade in solchen Fällen bietet sich natürlich externe Hilfe an. Eine Unterstützung, wie wir sie mit unserem Komplettservice leisten können.

- **Frage:**
Lässt die Fülle der aufsichtsrechtlichen Anforderungen in Bezug auf Risikomesssysteme überhaupt Wahlmöglichkeiten?

Viola Uphoff-Lenz:

Gerade die MaRisk lassen im Risikocontrolling einen großen Spielraum. Die Sparkassen sollten diesen nutzen und dem Risikoumfang entsprechend eigene Risikomesssysteme auswählen und ausgestalten. Dies bedingt natürlich eine Personalausstattung, die der Risikoneigung und dem -umfang des jeweiligen Instituts angemessen ist.

- **Frage:**
Worauf sollte sich der Controller besonders konzentrieren?

Viola Uphoff-Lenz:

Diese Frage lässt sich nicht generell beantworten. Sie ist abhängig vom Risikogehalt der Kunden- und Eigengeschäfte sowie den bisherigen Erfahrungen einer Sparkasse.

Die Praxis, vor allem der letzten Jahre, zeigt, dass sich die Sparkassen – nicht nur aus aufsichtsrechtlichen Gründen – verstärkt mit der Risikotragfähigkeit und der integrativen Betrachtung aller Risikoarten beschäftigen. Eine solch umfassende Risikobewertung schafft die Basis für eine optimale „Asset Allocation“.

Bei der integrativen Betrachtung spielen moderne Konzeptionen und Modelle zweifelsohne eine wichtige Rolle, aber darüber hinaus ist es wichtig, dass jeder Controller eigene Verfahren und Überzeugungen in die Konzeption einfließen lässt.

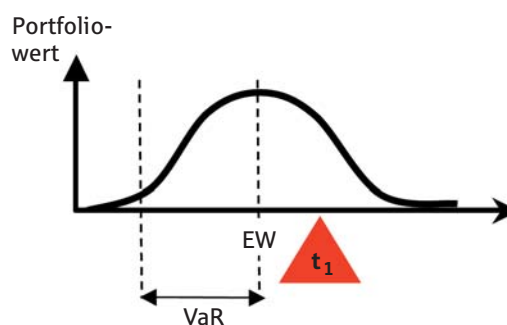


Viola Uphoff-Lenz
Leiterin Fachbereich Controllingberatung

Risiko als Performanceschwankung

Einheitliche Definition der Sparkassen-Finanzgruppe

Negative Schwankung vom Erwartungswert einer Verteilung



- **Frage:**
Empfehlen Sie eher wertorientierte oder periodische Messverfahren?

Viola Uphoff-Lenz:

Zur Steuerung und effizienten Eigenkapital-Allokation eignet sich aus meiner Sicht die wertorientierte Sichtweise. Mit der Einbeziehung aller zukünftig zu erwartenden Zah-

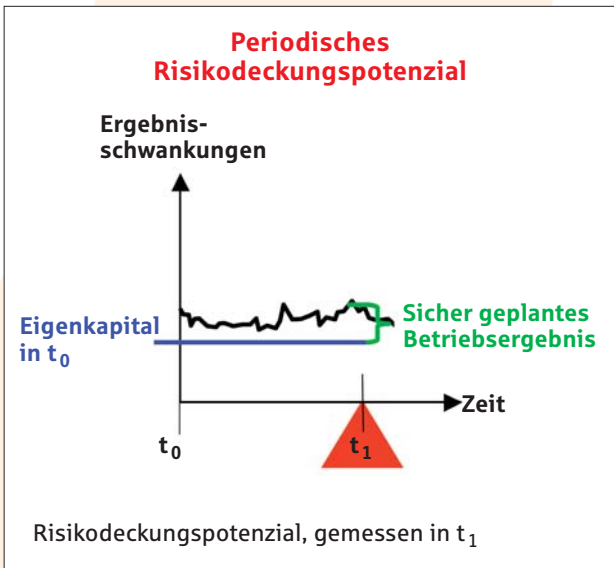
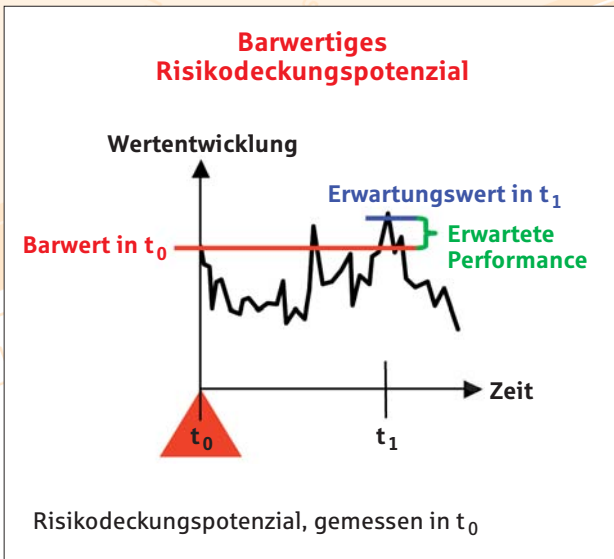
lungsströme können die Risiken adäquat abgebildet und die Performance der Vermögensanlage bestimmt werden.

Wenn eine Sparkasse nur über wenig Erfahrungen mit diesen modernen Verfahren verfügt, kann sie sich natürlich für die periodische Messung entscheiden. Allerdings muss sie dabei berücksichtigen, dass die periodische Sichtweise immer nur eine Momentaufnahme ist, Wertveränderungen also allenfalls über Szenarioanalysen mit abgebildet werden können. Hinzu kommt: Risikomessverfahren und die Darstellung der Risikotragfähigkeit müssen auf der gleichen Grundlage basieren.

Frage:
Sie würden also den Controllern empfehlen ...

Viola Uphoff-Lenz:
 ... aufsichtsrechtliche Wahlmöglichkeiten zu nutzen und keine Mustervorschläge abzugeben. Häufig sind die eigenen Überlegungen zur Risiko- und Performancemessung die effizientesten.

„Die Sparkassen sollten dem Risikoumfang entsprechend eigene Risikosysteme auswählen und ausgestalten.“





Strukturen, Prozesse und Kosten optimieren.

Prozesse und Strukturen befinden sich in schnellem Wandel. Die Entwicklung im EDV-Bereich erleichtert es, Abläufe und Strukturen ständig effizienter zu gestalten. Für die Sparkassen besteht die große Herausforderung darin, die richtigen Personalkapazitäten unter Kosten- und Nutzenaspekten optimal einzusetzen.

Die Organisationsberater des RSGV haben langjährige Erfahrung in der Erarbeitung neuer Organisationskonzepte und in deren individueller Anpassung für die einzelne Sparkasse. Das Portfolio der Organisationsberatung umfasst Prozessoptimierung, Strukturanpassungen sowie Kostenmanagement einschließlich der Berechnung der notwendigen Personalkapazitäten.

Aufbauend auf der Erhebung der Ist-Situation, die unter Einbindung der Sparkassenmitarbeiter stattfindet, erfolgt eine detaillierte Analyse.

Die Organisationsberater führen themenbezogenen Vergleiche mit anderen Sparkassen durch und entwickeln danach ein Soll-Konzept. Dieses beinhaltet bei Bedarf eine Neugestaltung der Prozesse einschließlich der Neuberechnung der Personalkapazitäten.

Im Rahmen ihrer Dienstleistung erstellen die RSGV-Berater einen Umsetzungsplan und unterstützen die Sparkassen bei dessen Realisierung. Darüber hinaus erhalten die Sparkassen die „Tools“ zur Durchführung der Projekte. Regelmäßige Erfahrungsaustausche unterstützen die Sparkassen bei ihrer weiteren Arbeit.





Prozesse gestalten: ein Zukunftsthema.

Frage:
Die Vertriebssteigerung ist bei allen Finanzdienstleistern das Thema der Gegenwart. Spielt vor diesem Hintergrund Prozessoptimierung eigentlich noch eine Rolle, oder ist sie nicht nur eine lästige Notwendigkeit auf Grund aufsichtsrechtlicher Anforderungen?

Kristine Kasimir:

Nein, gerade in Zeiten, in denen der Vertriebssteigerung eine große Bedeutung zukommt, kann die Prozessoptimierung ein zentraler Faktor sein. Geben die Organisationsberater beispielsweise prozessbezogenen Qualitätsstandards und zeitliche Vorgaben vor, erleichtern sie dadurch die Arbeit der Kollegen im Markt. Die Prozessoptimierung ist also eine der Grundlagen für Vertriebssteigerung.

Frage:
Komplizieren Sie damit den Verkaufsakt nicht etwas? Gelegentlich hört man, dass nur Überzeugungskraft und ein leeres Blatt benötigt werden, um etwas an die Frau oder den Mann zu bringen.

Kristine Kasimir:

Natürlich bedarf es auch überzeugungskräftiger Verkäufer, aber diese müssen sich auf einiges mehr stützen können als auf ein weißes Blatt Papier. Um Verkaufserfolg zu haben, braucht der Kundenberater professionell gestaltete Prozesse und attraktive Produkte. Dazu muss sichergestellt werden, dass zum richtigen Zeitpunkt die notwendige Zahl qualifizierter Mitarbeiter zur Verfügung steht. Ein weiterer Faktor: Damit ein schneller Vertragsabschluss gewährleistet wird, werden heute schon im Kundengespräch gewonnene Informationen automatisch in den Vertrag eingeführt.

Frage:
Es ist sicherlich richtig, dass unsere schnelllebige Zeit häufiger als früher Anpassungen erzwingt. Aber ist es nicht zur Modeerscheinung geworden, Dinge, die kaum installiert wurden, schon wieder auf den Prüfstand zu stellen und einer Veränderung zu unterziehen?

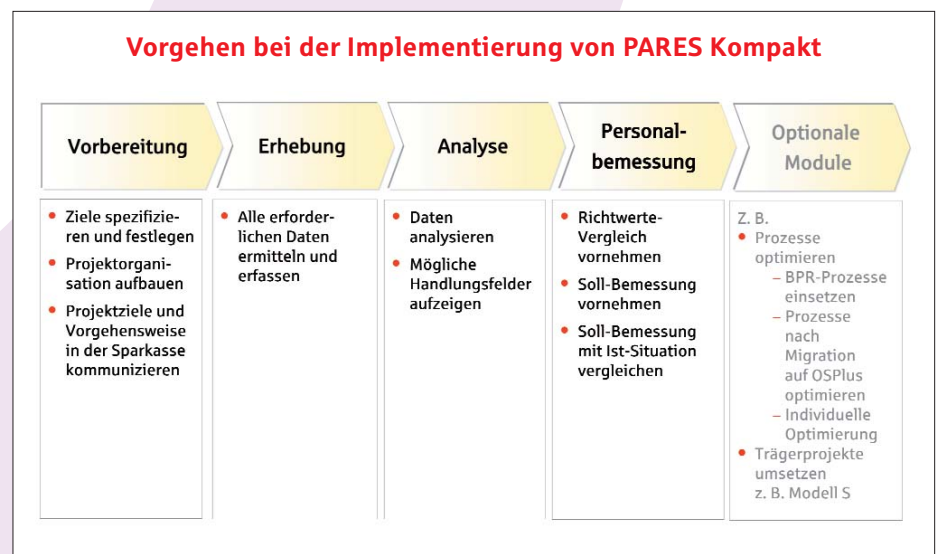
Kristine Kasimir:

Sicherlich besteht gelegentlich die Gefahr, sich „Modeerscheinungen“ zu unterwerfen. Aber eines ist auch klar: Wir alle neigen dazu, in Routine zu verfallen und dann manchmal vielleicht auch den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu erkennen. Deswegen ist es eine permanente Aufgabe für alle am Prozess Beteiligten, Tätigkeiten und Abläufe zu hinterfragen und damit ein professionelles Prozessmanagement umzusetzen. Um wieder auf den Vertrieb zu kommen: Durch dieses institutionalisierte „Hinterfragen“ können die Sparkassen ihren Vertrieb zielgerecht und effizient gestalten.



Kristine Kasimir
Leiterin Fachbereich Organisationsberatung

Vorgehen bei der Implementierung von PARES Kompakt





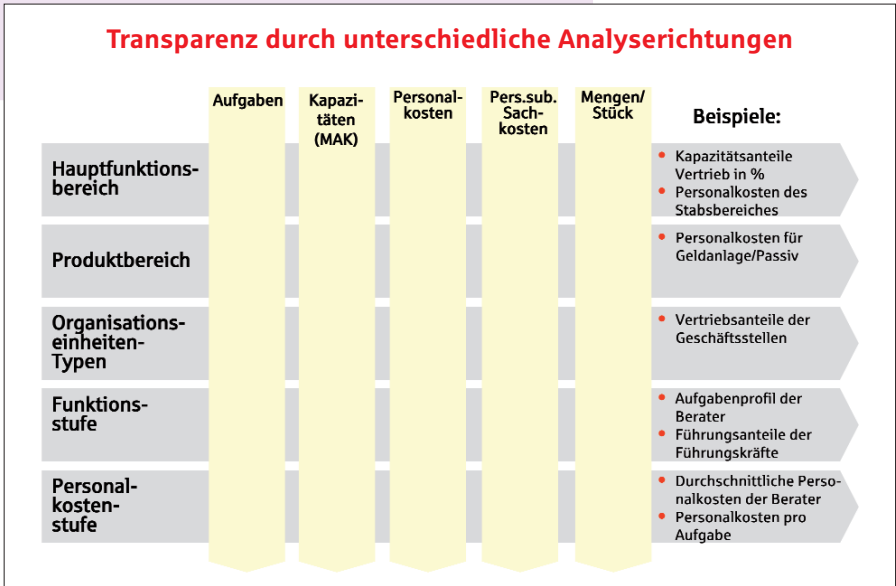
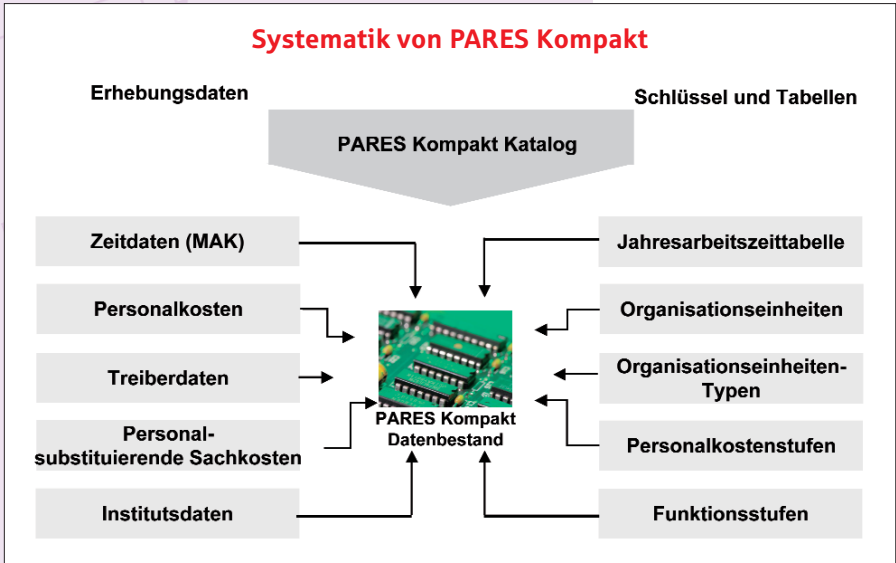
Frage:
Können Sie etwas konkreter werden?

Kristine Kasimir:
Nehmen Sie sogenannte „eh da“-Kosten, Kosten, die ohnehin anfallen und die man deshalb vielleicht nicht als beeinflussbar ansieht. Aber in vielen Fällen sind diese Kosten so erheblich, dass es sich lohnt, sie einer intensiven Betrachtung zu unterziehen. Und wie oft erleben wir, dass wir, wenn wir uns außerhalb der „eingelaufenen“ Routinepfade mit vermeintlichen Notwendigkeiten beschäftigen, durchaus Handlungsoptionen finden, Kosten einsparen und Mitarbeiter an anderer Stelle sinnvoller einsetzen können.

Frage:
Reicht die betriebswirtschaftliche Sichtweise aus, um den Vertrieb zu optimieren?

Kristine Kasimir:
Es ist gut, dass Sie diesen Aspekt ansprechen. Ein Institut lebt von dem Engagement seiner Mitarbeiter. Nur wenn die Unternehmenskultur stimmt, werden sie auch die besten Leistungen erbringen. Die Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter eher bereit sind, Veränderungsprozesse mitzutragen, wenn die Hintergründe dafür transparent sind und sie in die Entwicklung mit einbezogen werden.

Frage:
Besteht nicht die Gefahr, dass Prozessoptimierung und Personalbemessung zum dauerhaften Selbstzweck werden? Oder anders gefragt: Könnte man die damit beschäftigten Mitarbeiter nicht besser auch im Vertrieb einsetzen?



Kristine Kasimir:
Wenn dies so wäre, würde ich Ihnen recht geben. Aber in der Praxis ist es doch so, dass sowohl der Personaleinsatz in Marktbereichen wie in den Stabsstellen und Marktfolgebereichen immer wieder kritisch untersucht und damit Effizienzaspekten unterworfen wird.

„Um Verkaufserfolg zu haben, braucht der Kundenberater professionell gestaltete Prozesse.“



Ertragssteigerung durch neu gestaltete Vertriebsansätze.

Die Vertriebsberater haben für die Sparkassen drei Ziele im Visier: die Zufriedenheit der Kunden und die Sicherung beziehungsweise den Ausbau der Marktposition – und dadurch eine Steigerung der Erträge.

Damit die Sparkasse die ehrgeizigen Vorgaben erreichen kann, ist ständiges Handeln notwendig.

Für die Sparkassen stand immer schon ein Vertrieb im Mittelpunkt, der den Kundenbedürfnissen gerecht wird. Um dem zunehmenden Wettbewerbsdruck künftig erfolgreich zu begegnen, müssen sie ihre Anstrengungen noch verstärken und durch attraktive Leistungen die Kunden zufriedenstellen.

Die Vertriebsberater unterstützen die Sparkassen dabei, zum Beispiel durch Projekte zur

- Potenzialausschöpfung durch „Ganzheitliche Beratung“, sowohl im Firmen- wie auch im Privatkundengeschäft,
- Intensivierung von Geschäftsfeldern, beispielsweise des Wertpapier-, Baufinanzierungs- und Versicherungsgeschäfts,
- Neuentwicklung oder Optimierung von aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen.

Durch eine Ist-Analyse ermitteln die RSGV-Berater den institutsspezifischen Optimierungsbedarf und erarbeiten zusammen mit der Sparkasse Handlungsmöglichkeiten und einen maßgeschneiderten Umsetzungsplan. Wenn gewünscht, begleiten die Berater die Sparkassen auch bei der Realisierung der beschlossenen Maßnahmen.



Dt. Aktienindex



Selbstbewusstsein nach innen und außen.

Frage: Nachdem die Geschäftspolitik der Sparkassen in den letzten Jahren durch Kosteneinsparungen und eine stärkere Gewichtung von Risikoaspekten geprägt war, drängt der Vertrieb jetzt in den Vordergrund. Eine Tendenz, die sich in der Zukunft noch verstärken wird?

Detlef Kuhnert:
Kosteneinsparungen und eine ausgewogene Risikopolitik werden auch in Zukunft von großer Bedeutung sein. Die Optimierung von Kostenpositionen, beispielsweise durch effizientere Abläufe, durch Einsparungen bei den Sachkosten oder durch Synergienutzung, sind wichtige dauerhafte Maßnahmen. Klar ist aber auch: Kosteneinsparungen dürfen nicht zu Lasten des Vertriebs gehen. Vielmehr müssen sie so austariert sein, dass sie die Freiräume schaffen, die eine Ankerbelugung des Vertriebs ermöglichen.

Frage: Also Kostenmanagement im Dienste des Vertriebs?

Detlef Kuhnert:
Es ermöglicht sicherlich eine Basis, um in Zeiten nachgebender Erträge mit zusätzlichen Mitteln den Vertrieb zu forcieren. Und dass wir unsere Vertriebskraft bedeutend stärken müssen – darüber besteht inzwischen Einigkeit. Der Vertrieb ist der Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Zukunft. Spätestens mit der Initiative 1 Voraus haben die Sparkassen deutlich gemacht, dass sie ihre in vielen Bereichen noch führende Marktposition gegen die zunehmende Konkurrenz verteidigen, vielleicht sogar noch ausbauen wollen.

Frage: Viele Wettbewerber versuchen, über den Preis Sparkassenkunden zu gewinnen. Wie können die Sparkassen eine Abwanderungswelle verhindern?

Detlef Kuhnert:
Die Sparkassen heben sich durch einige Charakteristika positiv von ihren Mitwettbewerbern ab: durch das Bekenntnis zu ihrer Region, durch ihre gemeinnützige Ausrichtung und ihre flächendeckende Präsenz. Diese von den Bürgern wie von den Politikern geschätzten (nicht ganz billigen) „assets“ bedeuten aber auf der anderen Seite auch, dass sich die Sparkassen auf keinen Preiskampf einlassen können. Für sie muss es an dieser „Front“ vielmehr heißen, einen Qualitätswettbewerb zu führen, das heißt, ihren Kunden die Leistungen zu verdeutlichen, die hinter den Preisen stehen: auf den individuellen Bedarf zugeschnittene Produkte und hoch qualifizierte Beratung.

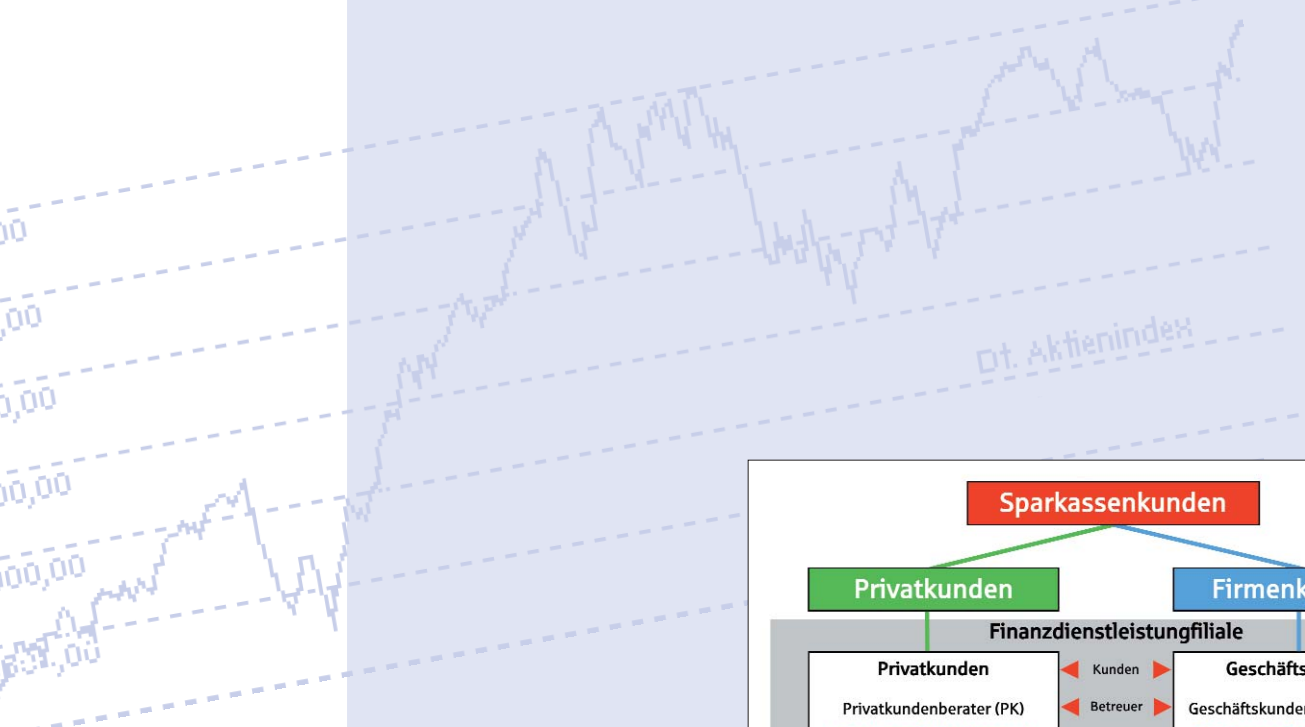


Detlef Kuhnert
Leiter Fachbereich Vertriebsberatung



Frage: Nicht ganz einfach bei dem Werbedruck, den die Konkurrenz zurzeit beispielsweise mit dem kostenlosen Girokonto verursacht, ...

Detlef Kuhnert:
... das sich nicht selten als Mogelpackung entpuppt. Meistens nehmen bei den reißerischen Angeboten der Wettbewerber das

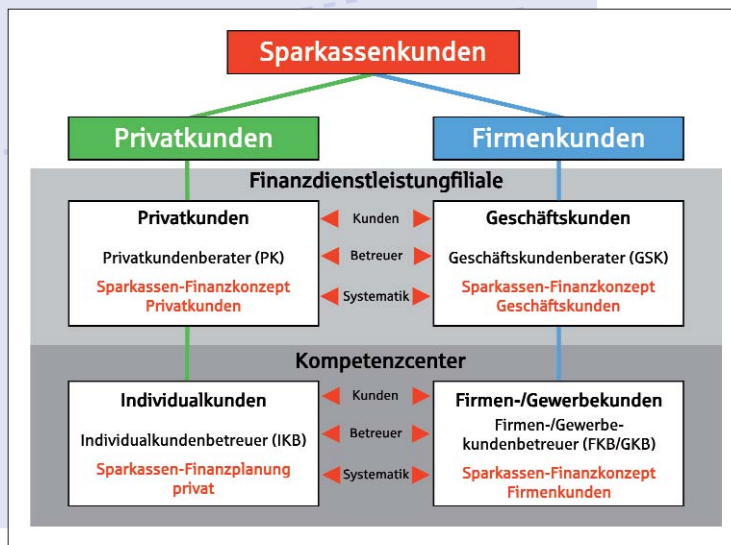


Kleingedruckte, die Fußangeln, wesentlich mehr Raum ein als die Produktbeschreibung. Genau hier gilt es anzusetzen: Uns muss es in Zukunft besser gelingen, gegenüber unseren Kunden den Vorteil unserer Sparkassen- oder Verbundprodukte herauszustellen.

Das setzt allerdings voraus, dass unsere Mitarbeiter selbst vom „Mehrwert“ überzeugt sind und entsprechend selbstbewusst argumentieren. Im Rahmen der von uns angebotenen Value-Pricer-Projekte mussten wir in diesem Bereich leider noch Defizite feststellen: Unsere Kundenberater lassen sich immer noch zu schnell in die Defensive drängen, wenn sie mit den vermeintlich günstigeren Angeboten anderer Finanzdienstleister konfrontiert werden. Deshalb betone ich an dieser Stelle nachdrücklich: Wir haben gute, konkurrenzfähige Produkte (beispielsweise die Leuchtturmprodukte), wir müssen sie nur auch entsprechend gegenüber unseren Kunden vertreten. Selbstbewusstsein nach innen und außen zeigen.

Frage:
Sie sprechen sich für einen Qualitäts-wettbewerb aus. Wie konkretisiert sich „Qualität“ für den Kunden?

Detlef Kuhnert:
 Qualität hat im Sparkassengeschäft eine Reihe von Facetten. Sie beginnt bei der Diagnose der individuellen Bedürfnisse unserer Kunden und der Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen. Als Stichwort dafür stehen die Sparkassen-Finanzkonzepte. Qualität heißt aber auch, Serviceversprechen zu geben und einzuhalten – beispielsweise die schnelle Abwicklung von Kreditgeschäften.



Synonym für Qualität ist in meinen Augen nicht zuletzt die Präsenz. Präsenz in Form unseres dichten Netzes von Sparkassen-Geschäftsstellen im ganzen Land, Präsenz aber auch als Ausdruck von intensiver Kontaktpflege und Beratungskompetenz. Wir müssen – beispielsweise durch neue Filialkonzepte – wieder mehr Kunden in unsere Filialen „locken“, jene Filialen, die inzwischen vielerorts ein Alleinstellungsmerkmal darstellen. Wir müssen wieder mehr auf unsere Kunden zugehen – gleichgültig, ob sie eine Filiale aufsuchen oder ob wir sie auf Wunsch zu Hause besuchen. Wir müssen damit mehr Vertrautheit schaffen, die es wiederum den Kunden erleichtert, nach einer überzeugenden Beratung eine schnelle Kaufentscheidung zu treffen.

Unsere Mitarbeiter müssen selbstbewusster auftreten. Wir haben die längste Tradition, wir haben die meisten Kunden, wir sind Marktführer. Und wir haben die Chance, durch einen neu gestalteten Vertrieb unsere Marktführerschaft zu behaupten!

„Der Vertrieb ist der Erfolgsfaktor im Wettbewerb der Zukunft.“



Gruppenbild mit den Damen und Herren der SparkassenConsulting

Hintere Reihe v.l.n.r.

Achim Knell · Detlef Kuhnert · Ralf Rissing · Andreas Bommers · Klaus Brüggemann · Mario Hahne · Olaf Pesch

Mittlere Reihe v.l.n.r.

Klaus Kanczok · Thomas Mumm · Nicole Wortmann · Axel Zimnowoda · Viola Uphoff-Lenz · Kristine Kasimir · Peter Mende

Vordere Reihe v.l.n.r.

Andreas Seegers · Ute Linneweber · Mirjam Engstenberg · Heidemarie Schmitz · Jochen Krahn · Rosemarie Tacken

SparkassenConsulting

Rheinischer Sparkassen- und Giroverband

Kirchfeldstraße 60

40217 Düsseldorf

Telefon 0211/38 92-213

