

Nachhaltiger Vertriebsserfolg im Privatkundengeschäft



Das Privatkundengeschäft der Banken entwickelt sich international immer mehr zur tragenden Säule für langfristigen Erfolg. Was bisher noch fehlte sind konkrete Umsetzungserfolge am österreichischen Bankenmarkt. Im Rahmen des Managementsymposiums 2006 der Studiengesellschaft für Vertriebsinnovation berichtete Dr. Andreas Kronabiteitner in einem viel beachteten Referat über den Weg zu nachhaltig erfolgreichem Privatkundenvertrieb am Beispiel seines Retail-Vertriebskonzeptes für Raiffeisen Oberösterreich. bestbanking Chefredakteur Kurt Quendler wollte vieles noch genauer wissen und hat nachgefragt.

Derzeit erleben die Banken eine Renaissance des Retailgeschäftes und suchen nach Mitteln und Wegen, nachhaltig die Loyalität und Profitabilität ihrer Privatkunden zu erhöhen. Sie haben in Ihrer Funktion als Vertriebsverantwortlicher für das Privatkundengeschäft von Raiffeisen Oberösterreich mit einem nachhaltigen Vertriebsansatz erhebliche Umsatzsteigerungen realisiert. Was war Ihr Rezept?

Erfolge realisiert man meist viel unspektakulärer, als dies auf den ersten Blick erscheinen mag. Im Wesentlichen geht es um eine konsequente und strukturierte Vorgangsweise, die auf möglichst viele Details Rücksicht nimmt. Der Weg zu nachhaltigem Vertriebsserfolg ist aus meiner Sicht durch vier Meilensteine gekennzeichnet. Eine eindeutige Geschäftsfeldstrategie, ein schlüssiges Geschäftsmodell, Instrumente die sich ausschließlich an diesem Geschäftsmodell orientieren und sorgfältig geplante Umsetzungsschritte. Diese vier Meilensteine müssen für jeden Mitarbeiter in der Bank ein schlüssiges und harmonisches Gesamtbild ergeben.

Wieso ist dieses Gesamtbild so wichtig?

Eine zukunftsorientierte Strategie lässt sich nur dann in die Praxis umsetzen, wenn in der subjektiven Beurteilung des Kundenberaters alle Bausteine zusammenpassen. Anders gesagt, wenn das Management von Orientierung am Kundenbedarf spricht, aber die Zielvorgaben für die Berater, das Vertriebscontrolling, die erfolgsorientierte Entlohnung und die IT-Tools ausschließlich auf Produktverkauf ausgerichtet sind, dann werden strategische Ziele reine Wunschvorstellung bleiben.

Was kann man sich unter den vier Meilensteinen konkret vorstellen?

Am Beginn steht eine eindeutige strategische Zielsetzung für das Privatkundengeschäft. Diese muss klar festlegen, wohin die Reise geht. In der Regel mangelt es ja nicht an Zielvorstellungen. Man wünscht sich hohe Marktanteile, möglichst viele Neukunden, hohe Deckungsbeiträge und zufriedene, loyale Kunden. Die Erfüllung der Produktverkaufsziele ist ohnehin

Grundbedingung. Der einzelne Berater ist von der Fülle sich teilweise widersprechender Ziele überfordert. Um die Komplexität zu reduzieren sucht er sich jenes Handlungsfeld aus, indem er mit der vertrauten Vorgangsweise am besten reüssieren kann. Das ist in der Regel die Erfüllung von Produktzielen.

Eine eindeutige Zieldefinition reicht aber nicht aus. Mitarbeiter wollen konkret wissen, wie sich die Strategie des Managements auf ihre tägliche Arbeit auswirkt. Dazu bedarf es eines schlüssigen Geschäftsmodells. Die entwickelten Instrumente haben sich ausschließlich an diesem Geschäftsmodell zu orientieren. Die Berater wollen die zur Verfügung stehenden Instrumente als Unterstützung auf dem neuen Weg und nicht als Widerspruch zur strategischen Zielsetzung erleben.

Wie gut Geschäftsmodelle realisiert und wie wirkungsvoll Instrumente eingeführt werden können, entscheidet sich in der Umsetzungsphase. Wenn gute Konzepte scheitern, dann meist an einer mangelhaften Umsetzung. Etliche Banken, auch im internationalen Umfeld, stecken viel Energie in die Entwicklung der ersten drei Meilensteine, bringen diese aber nicht auf Schiene.

Woran könnte die mangelhafte Umsetzung liegen?

Eindeutig am fehlenden Leidensdruck. Warum bringen Sanierer in der Regel gute Resultate? Weil es in der Krise einen von allen Beteiligten akzeptierten Grundkonsens über das, was getan werden muss, gibt. Die heimische Bankenlandschaft ist von Regionalbanken geprägt. Das aktuelle Marktumfeld wird da noch lange nicht als wirklich kritisch erlebt. Im Gegenteil. Man sieht sich teilweise nach wie vor auf der sicheren Seite. Viele Banken haben hohe Kundenzahlen und damit vermeintlich hohe Marktanteile. Man glaubt, seine Kunden gut zu kennen. Wenn man sich aber die Produktdurchdringung ansieht, merkt man sehr schnell, dass viele Kundenbeziehungen nur mehr auf dem Papier bestehen. Da werden dann zwar Basisdienstleistungen rund ums Konto genutzt, veranlagt wird aber bei Direktbanken, die Vorsorge wird von Finanzberatern gemanagt und Finanzierungen werden direkt beim Produkthanbieter mitgekauft oder von Strukturvertrieben vermittelt. In Österreich ist die Bereitschaft für alternative Anbieter besonders ausgeprägt. Die ING Diba hat nirgends in Europa vergleichbare Zuwachsraten und Einlagenbestände wie in Österreich. Der nächste Trend kündigt sich schon aus Deutschland an. Direktbanken bieten dort ohne Bonitätsprüfung Umschuldungen für Hypothekarkredite zu günstigsten Konditionen. Basis dafür ist die wohl nicht ganz unrichtige Annahme, dass ein Kunde, der viele Jahre seinen Kredit bei der örtlichen Bank ordnungsgemäß bedient hat, dies auch bei einer Direktbank tun wird. Privatkreditanbieter wie die Noris-Bank stehen kurz vor ihrem Markteintritt in Österreich. In dieser Situation leisten wir uns teilweise noch den Luxus, über die Erhaltung von Schrebergärten zu diskutieren.

Die österreichische Bankenlandschaft wird von Raiffeisenbanken, Sparkassen und Volksbanken dominiert. Wie weit unterscheiden sich diese Banken in ihrer Strategie für das Privatkundengeschäft?

Die Frage ist, wie weit sie sich in der Geschäftsfeldstrategie überhaupt unterscheiden sollten. Letztendlich bedienen sie ähnliche Kundengruppen und stehen vor der gleichen Herausforderung. Sie alle müssen eine Antwort auf die Frage geben, warum jemand Kunde bei einer Raiffeisenbank, Sparkasse oder Volksbank sein sollte. Kaum jemand wird Kunde, weil diese Banken



„Meilensteine auf dem Weg zum nachhaltigen Vertriebs Erfolg: Geschäftsfeldstrategie, Geschäftsmodell, richtige Instrumente und sorgfältig geplante Umsetzungsschritte.“

die besten Produkthanbieter am Markt sind oder weil diese Banken Spezialisten für spezifische Zielgruppenprobleme sind. Aber viele Österreicher sind gerne bei Regionalbanken, weil sie sich dort am besten betreut fühlen. Die Frage lautet, wie lange kann man dieses positive Kundenempfinden angesichts der sich am Markt bietenden Alternativen konservieren. Es geht darum, die bestehende Kundenzufriedenheit nachhaltig abzusichern oder sogar weiter auszubauen. Die Loyalität der Kunden wird für das Konzept der Universalbank mit Filialstruktur vielfach zur Überlebensfrage. Das bedeutet aber nicht zwingend, dass auch die Geschäftsmodelle der Banken vollkommen vergleichbar sind.

Mit welchen Geschäftsmodellen sind Bankkunden aktuell hauptsächlich konfrontiert?

Jahrzehntelang hat es sich bewährt, über Produktkampagnen den Vertrieb zu steuern. Meist zur Saison passend, im Frühjahr Bauen und Wohnen und im Herbst Vorsorge, wurde eine Kampagne in den Markt gestellt. Den Beratern wurde gesagt, wie viel sie von den aktuellen Produkten zu verkaufen haben und wie das Bonifikationsschema lautet. Die Art und Weise, wie verkauft werden soll, wurde den Beratern überlassen. Üblicherweise kontaktierten diese dann eine überschaubare Anzahl an Lieblingskunden, die in aller Regel auch kauften. Die Kunden akzeptieren es aber mittlerweile immer weniger, alle paar Wochen wegen eines tollen Angebotes angerufen zu werden. Das bedeutet aber keinesfalls, dass wir künftig keinen Produktverkauf mehr brauchen. Das Privatkunden-Geschäftsmodell der Zukunft ist eine intelligente Kombination aus bedarfsorientierter Beratung und Produktverkauf. ▶



Immer mehr Banken versprechen ihren Kunden, in der Beratung bedarfsorientiert vorzugehen. Wie kann man sich den Ablauf eines solchen Gespräches vorstellen?

Dafür braucht es zuallererst ein Leistungsangebot, das dem Bedarf der Kunden und nicht jenem der Banken entspricht. Allerdings denken Banken in anderen Kategorien als ihre Kunden. Sie überlegen sich sorgfältig, wer aus ihrem Kundenbestand bestimmte Produkte kaufen könnte. Kunden gehen aber ganz anders an das Thema Finanzen heran. Aus ihrer Sicht gibt es Themen wie Bauen und Wohnen, Veranlagung, Vorsorge, die Erfüllung von Konsumwünschen oder ihren Zahlungsverkehr. Diese Themen wollen sie optimal gelöst haben, mit welchen Produkten ist für sie sekundär. Die große Herausforderung lautet nun, diese bedarfsorientierte Struktur in allen ver-

„Das Privatkunden-Geschäftsmodell der Zukunft ist eine intelligente Kombination aus bedarfsorientierter Beratung und Produktverkauf.“

kaufsrelevanten Prozessen einer Bank abzubilden. Von der Ausbildung der Mitarbeiter, sämtlichen Produktinformationen, allen Arten von Verkaufshilfen bis hin zu Marketing und PR-Arbeit. Wenn man das tun will, stellt man unweigerlich herkömmliche Organisationsstrukturen und Abläufe in Frage. Wenn es aber gelingt, alle Beteiligten auf eine bedarfsorientierte Sichtweise einzuschwören, sind die Kun-

denberater die größten Profiteure. Die Erfahrung zeigt, dass die Zahl der Produktabschlüsse pro Gespräch deutlich ansteigt, wenn der Kunde das Gefühl hat, Lösungen für seine relevanten Themen zu bekommen.

Kann eine Bank diese Lösungsorientierung durch Standards für das Beratungsgespräch absichern?

Flächendeckende Qualität lässt sich nur mit Standards garantieren. Das Optimum ist dann erreicht, wenn man die beabsichtigte Gesprächsstruktur möglichst flexibel in einer einheitlichen IT-Plattform abbildet. Damit beseitigt man ein großes Ärgernis für die Kundenberater, nämlich die Vielzahl an eigens aufzurufenden Produktprogrammen. Zudem schätzen es die Kunden, wenn sie im Beratungsgespräch eine grafisch gut aufbereitete Analyse und Lösungen mit konkreten Produktvorschlägen erhalten. Diese Produkte müssen auch gleich abgeschlossen werden können, damit der Beratungs- und Verkaufsprozess in einem Gespräch darstellbar ist. Vom Zwei-Phasen-Verkauf mit Analyse und Lösungsvorschlag in zwei getrennten Terminen schwärmen nur jene, die technisch und organisatorisch nicht in der Lage sind, den Gesamtprozess in einem Gespräch abzubilden.

Wenn Sie von IT-Unterstützung im Beratungsgespräch sprechen, dann stellt sich natürlich auch die Frage nach Customer Relationship Management. Ist CRM Voraussetzung für das Geschäftsmodell der Zukunft?

Das kommt darauf an, was man unter CRM versteht. Im Kern geht es bei

Customer Relationship Management um die langfristige Bindung profitabler Kunden durch die organisatorische und technische Implementierung aller dafür erforderlichen Maßnahmen. So verstanden ist nachhaltig ausgerichtetes CRM die Basis für ein erfolgreiches Geschäftsmodell von Regionalbanken. In den letzten Jahren wurde CRM in der Finanzbranche entgegen der eigentlichen Bedeutung aber fast ausschließlich auf effizientes Kampagnenmanagement und die Errechnung von Kaufwahrscheinlichkeiten reduziert. Wenn man das sauber macht, realisiert man mit Sicherheit höhere Abschlusszahlen für Kampagnen. Im Endeffekt ist es aber nichts anderes als die technische Optimierung des profanen Produktverkaufes. Das Geschäftsmodell bleibt das gleiche. Für Banken, die in möglichst kurzer Zeit maximale Deckungsbeiträge realisieren wollen, mag dies eine gute Variante sein. Aber eben nicht für Regionalbanken, die auf langfristige Kundenbindung setzen.

Wie sollte dort ein effizientes, bedarfsorientiertes CRM-Tool aussehen?

Ein nachhaltig orientiertes CRM-Tool geht über reines Kampagnenmanagement hinaus und bündelt alle Informationen zum Kunden auf einer Oberfläche. Aber nicht nur bestands-, sondern vor allem auch verkaufsrelevante Informationen, wie bestehende Verkaufschancen, auslaufende Verträge, vereinbarte Betreuungsintervalle, aktive Kampagnen oder eine Information über das Verhalten des Kunden in den verschiedenen Verkaufskanälen. Neben der Informationsfunktion fokussiert das CRM-Tool



alle Fotos (Sj): bestbanking

alle bankinternen Arbeitsabläufe aus Kundensicht. Voraussetzung für die Erstellung des IT-Tools ist, dass diese Arbeitsabläufe über Prozesse definiert sind. Die Summe dieser Prozesse ergibt das Geschäftsmodell. Detailfragen, die dabei zu beantworten sind betreffen die Terminsteuerung, Führung und Kontrolle und den Ablauf von Beratungsgesprächen. Die Terminsteuerung umfasst Themen wie Kundensegmentierung, Festlegung von Beraterkapazitäten, Kundenzuordnung, Betreuungsintervalle, Anspracheanlässe, Kaufsignale in der Servicezone, Weiterleitungen bis hin zur Festlegung, welche Mitarbeiter welches Fachwissen erwerben. Ein breites Betätigungsfeld ist die Mitarbeiterführung. Bis zu welcher Managementebene gibt es Produktziele, wer wird über Aktivitätenziele gesteuert? Wie werden Ziele inhaltlich definiert? Wie erfolgt effizientes Vertriebscontrolling, worüber sprechen Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern?

Welche zentralen Erkenntnisse gibt es für die Umsetzungsphase?

Die richtige Strukturierung und Planung der Umsetzungsschritte ist Voraussetzung für den Erfolg. Entscheidend ist, gemeinsam mit den Mitarbeitern vor Ort zu Vereinbarungen zu kommen. Das ist aufgrund der großen Zahl an Geschäftsstellen und Kundenberatern Knochenarbeit. Aber vom grünen Tisch weg funktioniert gar nichts. Im Gegenteil. Wenn man aus der Zentrale Mitarbeiter und Kunden verschiebt, Ziele vorgibt und Führungsprozesse verordnet provoziert man mit Sicherheit Widerstände. Die einzelnen Umsetzungsschritte umfassen

„Vom Zwei-Phasen-Verkauf schwärmen nur jene, die technisch und organisatorisch nicht in der Lage sind, den Gesamtprozess in einem Gespräch abzubilden.“

Themen wie fachliche und inhaltliche Anforderungsprofile für alle Mitarbeiter, Planungsprozedere, Führungskräfteentwicklung, Verkaufstrainings anhand der Instrumente, erfolgsorientierte Entlohnung und ein gut strukturiertes Kommunikationskonzept. Jeder einzelne Mitarbeiter muss über alle vier Meilensteine und ihre Detailspekte informiert sein. Denn, wie eingangs gesagt: Es geht um ein schlüssiges und stimmiges Gesamtbild. Kundenberater entscheiden aufgrund ihrer subjektiven Beurteilung, ob sie einen eingeschlagenen Weg mitgehen oder nicht. |

Dr. Andreas Kronabilleitner war von 2001 bis 2006 für den Privatkundenvertrieb der Raiffeisenbankengruppe Oberösterreich verantwortlich. In dieser Funktion entwickelte er ein umfassendes Retail-Vertriebsmodell und realisierte damit massive Umsatz- und Ertragssteigerungen bei Raiffeisenbanken. Zuvor war er in der oberösterreichischen VKB-Bank als Bereichsleiter für das gesamte Produktgeschäft tätig. Derzeit ist er selbständiger Vertriebsberater für Banken und Versicherungen. Ab 1. September 2006 leitet er die Vertriebsunterstützung der Raiffeisenbankengruppe Niederösterreich/Wien.

**WINCOR
NIXDORF**

Emotions

Urlaubs- und
Freizeit-
Fotowettbewerb

Sonne, Sommerwind und
Sandstrand.
Ob auf Kreta, in Sidney oder
am Mondsee:

Wincor Nixdorf finden Sie
mit seinen Kassen- und
Bankomatlösungen an den
ungewöhnlichsten Stellen.

Werden Sie ab sofort unser Star-
Fotograf und fangen Sie mit Ihrer
Kamera Ihre Reise- und
Freizeiterlebnisse ein. Reichen
Sie Ihre coolsten, lustigsten
und/oder außergewöhnlichsten
Bilder mit Wincor Nixdorf-
Motiven ein.



Preise

Prämierung
der Besten im
Jahreskalender 2007

+
Ein Überraschungsflug für
2 Personen

Alle eingeschickten Bilder
können Sie sich unter
www.wincor-nixdorf.at ansehen
und Ihr persönliches Voting dazu
abgeben.

Weitere Informationen finden Sie
auf unserer Homepage
www.wincor-nixdorf.at

Es kommen nur qualitativ
einwandfreie, hochauflösende Fotos
(JPEG oder TIF, Auflösung
mind. 300 dpi bei DIN A5)
in die Wertung.

Zusendung: via E-Mail an
wincorvisionaustria@wincor-nixdorf.com
oder postalisch an
Wincor Nixdorf GmbH,
Guglgasse 7-9, 1030 Wien

Einsendeschluss: 30. September 2006