

Hamburg, 01. September 2009

Fachbeitrag: Sushi mit Besteck – oder: wie man es zwar auch machen kann, aber nicht zwingend machen muss

Deutschlandweite Testkäufe in mittelgroßen Städten führen zu interessanten Erkenntnissen, die den Bankenmarkt in einem neuen Licht erscheinen lassen. Nicht zuletzt auf Basis dieser Erfahrungen bietet N+P mit dem „Zauberwürfel“ eine modulare Methode zur Vertrieboptimierung an. Das Mystery Research im Rahmen des „CityContest“ bietet eine sehr umfangreiche Dokumentation und ausgefeilte Auswertung auf Basis von ca. 100 Detailkriterien, die N+P gemeinsam mit dem Institut für Vermögensaufbau (IVA) entwickelt hat.

Das Team von N+P gewann jüngst einen guten Einblick in die aktuellen Vertriebs- und Betreuungsprozesse und entwickelte diverse Konzepte zur Verbesserung der Beratungsqualität (von der Konzeption eines Beratungsleitfadens über Entwicklung und Durchführung von Schulungs- und Coachingkonzepten bis hin zum Königsweg der Neukundengewinnung (dem Empfehlungsmarketing)).

„Ein Vertrauensverlust begleitet die Finanzkrise: Banken trauen sich untereinander nicht mehr, Bürger verlieren den Glauben an das Finanzsystem“ titelt die Welt am 17. Oktober 2008. Neben dem Vertrauensverlust sah und sieht die Unternehmensberatung NIELSEN+PARTNER Unternehmensberater GmbH (N+P) auch die generelle strategische Bedeutung der Beratungsqualität bei den Banken und Sparkassen, die auch nicht zuletzt für den Endkunden von elementarer Wichtigkeit ist.

„Fragt man Bankvorstände in diesen Tagen, was sie in den kommenden Wochen und Monaten im Privatkundengeschäft verbessern wollen, gibt es gebetsmühlenartig nur eine Ansage: Beratung, Beratung, Beratung.“, schreibt BÖRSE ONLINE im August 2009.

In einer Studie des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz wurde jüngst bspw. festgestellt, dass 80% der langfristigen Geldanlagen von Privatkunden vorzeitig und mit Verlust gekündigt bzw. aufgelöst werden, was ggf. daran liegen kann, dass die bisherigen Beratungsansätze und/oder (Produkt-) Empfehlungen nicht optimal auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt waren.

Für die Finanzdienstleister, die sich mit einer Art Servicekontrolle über den Status Quo ihrer Bankberater informieren wollen, bietet N+P schon seit geraumer Zeit den sog. „Quick-Check“ an. Durch den Einsatz von „Mystery Testern“ kann der Bankvorstand durch ein objektives Expertenteam in Erfahrung bringen, wie ihre Berater arbeiten und was ihr Beratungsprozess eigentlich genau leistet.

Da es aber sowohl den Banken als auch den Kunden um einen Vergleichsmaßstab geht, der auch in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, führt N+P zusammen mit dem Institut für Vermögensaufbau (IVA) lokale Testkäufe durch, um vor Ort einen Bankentest durchzuführen, der am Ende den lokalen Sieger kürt, der im Breitengeschäft (Retail) Neukunden am besten und umfassendsten berät.

Angesichts des sehr heterogenen Marktes von Finanzdienstleistern mit einem zunehmend komplexer werdendem Angebot an Finanz- und Produktlösungen, stellt sich die Frage nach der Qualität der dahinterliegenden Prozesse. Das IVA bietet daher die Begutachtung und Bewertung von Beratungsprozessen an.

Dabei erfolgt die Beurteilung nach insgesamt fünf Hauptkriterien: Terminierung, Atmosphäre, Kundengerechtigkeit, Sachgerechtigkeit und Nachbetreuung. Der Dokumentation der Beratungsgespräche erfolgt durch die Tester auf Basis von ca. 100 Detailkriterien, die insgesamt dazu führen, dass eine Bewertung und Vergleichbarkeit in den o.g. Hauptkriterien möglich ist.

Es ist immer wieder erstaunlich wie unterschiedlich die einzelnen Berater bzw. Finanzdienstleister in der Gesprächsführung vorgehen. Bei den deutschlandweiten Testkäufen konnte N+P jüngst auch feststellen, dass die Unterhaltungen eher den Charakter einer zufälligen Gesprächsentwicklung gehabt haben, mit wenig Struktur und wenigen offenen Fragen zur Bestandsaufnahme bzw. Bedarfsanalyse.

Im Rahmen des Wettbewerbs werden je Stadt insgesamt vier bis fünf Institute getestet: meistens die Sparkasse und die VR-Bank (als Lokalmatadoren) wie auch diverse überregional agierende Wettbewerber, die sehr zentrale Geschäftsstellen in den Städten haben (wie bspw. die Citibank, die Commerzbank, die Deutsche Bank oder auch die HypoVereinsbank).

Die Konstellation war und ist immer die, dass sich ein potentieller Neukunde (auf der Suche nach einer neuen Hausbank) sowohl für die Girokonto-Konditionen als auch für die Beratungsleistung i.A. (bspw. im Wertpapiersegment oder bzgl. der Altersvorsorge) interessiert und die Bank somit unvoreingenommen und ohne Produktschwerpunkt „frei agieren lässt“.

„In der Regel unterscheiden sich die Finanzdienstleister am meisten bei den Kriterien „Kunde- und Sachgerechtigkeit“, weiß Kai Förderer Managing Consultant von N+P. Bei der Kundengerechtigkeit wird der Gesprächsprozess von der Bedarfsanalyse über die Individualisierung und Verständlichkeit bis hin zur Einwandbehandlung bewertet. Bei der Sachgerechtigkeit hingegen legen die Tester wert auf die Systematik, die Darstellung der Produktvorschläge und last but not least auf die Erklärungen bzgl. der Produktideen.

„Gemäß den erhobenen Daten war bspw. das Ergebnis in Passau (einer der ersten Städte, die getestet wurden) eindeutig. Die Sparkasse setzt den Beratungsprozess für Neukunden aktuell am Besten um“, sagt Dr. Gabriel Layes Managing Consultant des IVA. „Die strukturierte Dokumentation und Aufnahme der Kundensituation, auf Basis derer man über Veränderungen und neue Produktvorschläge besprechen kann, ist beim Sieger in Passau sehr gut gelöst“, weiß Förderer.

„Es ist immer wieder schwierig als potentieller Neukunde ein Gefühl für die Beratungsleistung zu erhalten, wenn man als Interessent nicht die Möglichkeit hat, die Leistungsfähigkeit im Erstgespräch zu erleben bzw. zu erfahren.“, sagt Förderer aus seiner langjährigen Erfahrung (auch als Bankkunde). Deshalb war das Engagement und die Struktur der Erstberatung bei der Sparkasse Passau nicht perfekt, aber so, wie man es sich als Bankkunde wünschen würde.

Als Ergebnis darf die Sparkasse Passau für ein Jahr das Siegel „Sieger – Bankentest regional Passau“ verwenden und sich dementsprechend über das Ergebnis freuen, welches die beiden unabhängigen Häuser N+P und das IVA festgestellt haben. Dieser CityContest wird bis zum Jahresende in über 50 Städten stattgefunden haben, sodass es nicht verwundern darf, wenn man von uns hört bzw. liest.

Auszug des Ergebnisses in Passau (als Beispiel):

Passau

Juli/August 09

	Terminierung	Atmosphäre/ Interaktion	Kunden- gerechtigkeit	Sach- gerechtigkeit	Nach- betreu- ung	Durchschnittsnote (gesamt)
Sparkasse Passau	2,0	1,9	1,7	1,9	2,5	2,0
Deutsche Bank	2,0	2,4	3,0	3,3	1,0	2,3
VR-Bank Passau eG	2,3	2,5	3,3	3,6	3,5	3,0
HypoVereinsbank	2,4	1,6	4,0	3,5	4,0	3,1

Im Rahmen von Projekten, in denen es um die Optimierung und Verbesserung von Beratungs- und Vertriebsprozessen geht, hat das N+P den sog. „Zauberwürfel“ entwickelt. Diese Methode enthält die vier wesentlichen Bereiche, in denen Optimierung und Handlungsfelder denkbar bzw. möglich sind. In einer Bank sind aus Sicht von N+P die Bereiche: Sales, Set-up, Cooperation und IT wesentlich, um den Erfolg des Instituts zu beeinflussen.

Beim Modul „**Sales**“ werden u.a. folgende Themen angeboten bzw. analysiert:

- Wie ist der Beratungsprozess i.A. für Bestandskunden definiert?
- Welche Hilfsmittel gibt es bzw. sollen aktiv eingesetzt werden?
- Wie ist der Prozess für Neukunden definiert bzw. gibt es einen?
- Wie ist die Vertriebssteuerung aufgebaut bzw. wie funktioniert der Dialog mit den Vertriebsmitarbeitern?
- Welche Vertriebscoaching und –schulungsmaßnahmen gibt es im Haus?
- etc. pp.

Beim Modul „**Set-up**“ werden u.a. folgende Themen angeboten bzw. analysiert:

- Wie ist das personelle Set-up vor Ort (Personalbeschaffung und –qualität der Mitarbeiter)?
- Wie sind die Stabsabteilungen organisiert und wie werden bspw. rechtliche Veränderungen, die die Beratungsprozesse tangieren, umgesetzt?
- Gibt es externe Faktoren, die den Bankbetrieb i.V. zu den Wettbewerbern beeinflussen bzw. andersartig machen?
- etc. pp.

Beim Modul „**Cooperation**“ werden u.a. folgende Themen angeboten bzw. analysiert:

- Welche Produktpartner bietet man welchen Kunden (und warum) an?
- Wie funktioniert die Abrechnung bzw. wie ist die Provisionsregelung mit den Produktpartnern?
- Gibt es einen nachvollziehbaren Auswahlprozess für die Produkte der Partner (ggf. im Investmentfondsbereich)?
- Ist ein „Best-Select-Prinzip“ bei der Produktauswahl bzw. im Produktangebot von Interesse?
- Sind weitere Netzwerkpartner vorhanden/notwendig?
- etc. pp.

Beim Modul „**IT**“ werden u.a. folgende Themen angeboten bzw. analysiert:

- Welche Systeme hat die Bank im Einsatz (Banksystem, Kredit, Wertpapier etc.)?
- Gibt es aktuelle Überlegungen, neue Systeme anzuschaffen (für welchen Bereich und warum) oder bestehende weiterzuentwickeln?
- Hat man durch die o.g. Systeme einen Standortnachteil/-vorteil i.V. zu den Wettbewerbern?
- Wie funktioniert das Kundenbindungsmanagement m.H. der IT?
- etc. pp.

SALES

- Vertriebssteuerung
- Beratungsprozesse
- Beratungsleitfaden/-unterstützung

SET-UP

- personelles Set-up
- rechtliches Set-up
- Stabsabteilungen i.A.
- Konzernstruktur

COOPERATION

- Netzwerkpartner
- Produktpartner
- Angebote für Kunden

IT

- Abwicklungssysteme
- PM-Systeme
- CRM- und Beratungssysteme

(Internet: www.nundp.com)

Die **NIELSEN+PARTNER Unternehmensberater GmbH** ist eines der führenden Consulting-Unternehmen im Portfolio- und Asset Management. Die Firma berät seit mehr als zehn Jahren Banken und Kapitalanlagegesellschaften bei der Auswahl, Einführung und Entwicklung von Software für die Verwaltung von Vermögen wohlhabender Privatkunden und institutioneller Anleger. Seit zwei Jahren gehören auch vorgelagerte Themen wie die Prozessberatung zum Serviceangebot.

Insgesamt hat das Unternehmen zurzeit 42 Mitarbeiter. Im vergangenen Jahr erzielte N+P einen Gesamtumsatz in Höhe von 5,4 Millionen Euro, davon entfielen 1,2 Millionen auf die NIELSEN+PARTNER Unternehmensberater AG in Zürich.

Pressekontakt:

NIELSEN+PARTNER Unternehmensberater GmbH
Frau Sylvia Kleinhans
Großer Burstah 45
20457 Hamburg
Tel. +49 40 36 98 35 – 27
Fax: +49 40 36 98 35 – 33
E-Mail: kleinhans@nundp.com