

Privatkunden-Vertriebsmanagement für Filialbanken

Die integrierte Vertriebsarchitektur als Mittel zur Ertragssteigerung

• *Bestehende Kundenbeziehungen ausbauen*

• *Ertragspotenziale realisieren*

• *Neue Kunden gewinnen*

• *Ertragsströme langfristig sichern*

• *Elemente des Vertriebskonzeptes harmonisieren*

Die Führungskräfte der größten deutschen Kreditinstitute* sehen folgende **Trends** für die nächsten Jahre:

- Der Wettbewerb verschärft sich weiter
- Das Multi-Channel-Banking wird stark an Bedeutung gewinnen
- Im Privatkundensegment werden steigende Gewinne erwartet
- In Data Mining wird weiter investiert

Vor allem aber werden Neuausrichtungen und Fokussierungen häufiger ins Auge gefasst.

Dabei wird deutlich, dass bei der Neuausrichtung **Verbesserungen im Vertriebsprozess** und die Nutzung von **CRM-Systemen** im Mittelpunkt stehen.

Diesen Trend nimmt die ManagementTeam-Vertriebsarchitektur auf und liefert Methoden, um die Nutzung der bestehenden Kundenbeziehungen zu verbessern und neue Kunden zu gewinnen. So werden langfristig stabile Erlösströme gesichert.

*Quelle: F.A.Z.-Institut für Management, Markt- und Medieninformationen GmbH, Branchenkompass 2006 Kreditinstitute Befragung von 100 Führungskräften aus 100 der größten deutschen Kreditinstitute, August 2006

Im Wettbewerb mit Spezialbanken, Direktanbietern und nicht zuletzt mit den klassischen Wettbewerbern wird es immer wichtiger die bestehenden Kundenbeziehungen und die vorhandenen Marktchancen besser zu nutzen und den Marktanteil durch Gewinnung neuer Kunden weiter zu steigern.

Die ManagementTeam-Vertriebsarchitektur bietet die Chance, die Vertriebsproduktivität nachhaltig zu steigern und legt die Basis für eine langfristige, ständige Steigerung der Vertriebsergebnisse. Dies wird durch die Harmonisierung und systematische Optimierung aller bereits vorhandenen Elemente im Vertriebssystem erreicht.

Sie kennen die Situation?

Ihre Bank hat Kostenreduktionsprogramme und Prozessoptimierungen erfolgreich durchgeführt. Vor allem interne Strukturen – vom Facility-Management bis zum Zahlungsverkehr – wurden optimiert.

Einzelne Filialen wurden geschlossen und Ansätze zur Standardisierung und Typisierung von Filialen getestet und ggf. umgesetzt.

Die Einführung von CRM-Systemen und neuen Beratungsansätzen wurde vorangetrieben.

Begleitet wurden diese Aktivitäten jeweils von den aktuellen Trends der Zeit: eBanking, Direktbank-Ansätze, mobiler Vertrieb oder Multikanalbanking.

Die einzelnen Maßnahmen haben durchaus Wirkung gezeigt; jedoch der nachhaltige, zufrieden stellende Erfolg blieb aus.

Der Schlüssel zum Erfolg ist die Integration und gemeinsame Ausrichtung all dieser Aktivitäten in einem Gesamtkonzept!

Wie in einem guten Film kommt es nicht nur auf die passenden Schauspieler, ein stimmiges Drehbuch und hervorragende Kulissen an, sondern das optimale Zusammenspiel dieser Faktoren ist der Schlüssel zum Erfolg.

Eine einfache Lösung gibt es nicht!

Am Anfang steht die Definition des Vertriebsansatzes. Dieser muss zur aktuellen Situation der Organisation genauso passen wie zur Vision. In aller Regel wird sich hier ein komplexes Regelwerk ergeben da viele Aspekte aus den verschiedenen oft einzeln betrachteten Bereichen gemeinsam bearbeitet werden müssen. Darauf aufbauend müssen für die einzelnen Handlungsfelder Lösungen gefunden werden:

- Vertriebs-, Vertriebsunterstützungs- und Abwicklungsorganisation aufbauen
- Filialkonzepte mit den entsprechenden organisatorischen, architektonischen und technischen Rahmenbedingungen definieren.
- Produktstrukturen schaffen und gleichzeitig straffen
- Marketingkapazitäten und -Know-how anpassen
- Qualität der Basisdaten erhöhen

- IT-Systeme zur Vertriebsunterstützung und -abwicklung ggf. einführen und integrieren
- Service-Module in Filialen und SB-Bereichen auf das Gesamtkonzept abstimmen
- Mitarbeiterqualifikationen an die Anforderungen des Vertriebskonzeptes anpassen

Das Ganze ist die Summe der Details!

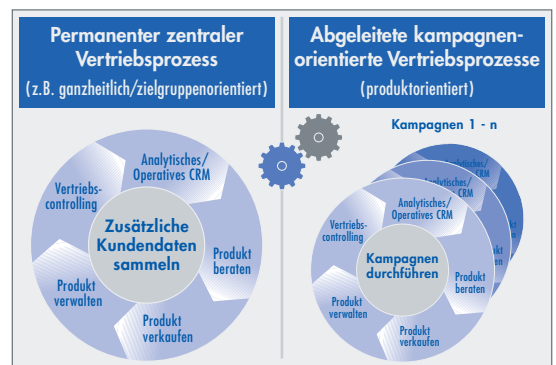
• Vertriebs-, Vertriebsunterstützungs- und Abwicklungsorganisation aufbauen

Im modernen Vertriebs-Mix einer Universalbank finden sich i.d.R. sowohl ganzheitliche Beratungsansätze als auch konkreter Produktvertrieb. Hier ist es von Bedeutung, dass die Aktionen und laufenden Betreuungsmaßnahmen eng miteinander abgestimmt werden, um nicht wichtige Ressourcen am falschen Ort zu binden. Dies kann nur durch eine effizient aufgestellte Vertriebsunterstützungsorganisation gewährleistet werden, welche die Funktionen

- Vertriebsplanung,
- Vertriebsunterstützung,
- Marketing,
- Auftragsabwicklung und
- Vertriebscontrolling

optimal auf das gewählte Konzept abstimmt.

Der ManagementTeam-Vertriebsprozess schafft die Verbindung zwischen ganzheitlichen Beratungskonzepten und kampagnenbezogenem Vertrieb. Gradmesser für den Erfolg zentraler Vertriebsunterstützungsmaßnahmen, wie z. B. „Vertriebs-ToDo’s“ ist die Akzeptanz bei den Vertriebsmitarbeitern.



Graphik 1: ManagementTeam Vertriebsprozess

• Filialkonzepte mit den entsprechenden organisatorischen, architektonischen und technischen Rahmenbedingungen definieren. Ein angemessener Umsetzungsplan ist hier essentiell.

Die Gestaltung von Filialen ist bedeutend für den Erfolg von Vertriebskonzepten. Berater brauchen Beraterzimmer, Events brauchen Flächen, Plakate und Flyer müssen zum Ambiente der Filiale passen. Nicht zuletzt werden definierte Selbstbedienungs-Services benötigt, die nur nach längerfristiger Planung und Umsetzung flächendeckend ausgebracht werden können. Vor allem bei einer kompletten Neuorientierung des Filialkonzeptes sind hier Umbauphasen von mehreren Jahren nötig. Hier ist eine Konzeption erforderlich,

die sicherstellt, dass auch „alte“ Filialen im neuen Vertriebskonzept funktionieren.

● Produktstrukturen schaffen und gleichzeitig straffen

Die Reaktionsgeschwindigkeit bei der Produktpassung und dem aktiven Vertrieb neuer Produkte von Spezialanbietern ist für eine Universalbank oft beeindruckend. Ein wesentlicher Faktor dieser organisatorischen Flexibilität ist die reduzierte Produktpalette.

Sowohl die organisatorischen Auswirkungen als auch die Produktkenntnisse der Mitarbeiter sind leichter steuerbar, wenn in einer Organisation nur wenige Produkte existieren. In Universalbanken lassen sich (ohne Betrachtung des Wertpapierbereiches) leicht mehrere hundert Produkte ausfindig machen, deren Spezifikationen den Kundenbetreuern ständig präsent sein müssen.

Auch die Organisation muss in der Lage sein diese Produkte zuverlässig über Jahrzehnte hinweg zu verarbeiten. Das Thema „Altprodukte“ spielt dabei eine besonders wichtige Rolle. Hier ist die Definition eines zum Gesamtkonzept passenden, straffen und einfachen Produktportfolios genau so wichtig wie eine Migrationsstrategie für die „Altprodukte“.

● Marketingkapazitäten und -Know-how anpassen

Mitarbeiter im Marketing der Bank sind oft hervorragende PR-Manager. Wichtige Qualifikationen im organisatorischen oder IT-Bereich zur Vorbereitung eines kampagnenorientierten Vertriebs waren bisher jedoch weniger wichtig und sind daher oft auch nicht ausgeprägt. Hier ist ggf. eine entsprechende Ausbildung oder eine exakt definierte Verlagerung von Marketingaufgaben in andere Bereiche der Bank sinnvoll.

● Qualität der Basisdaten erhöhen

Eine hohe Qualität der Basisdaten bietet die Möglichkeit, zielsichere Selektionen für die Zuordnung der Kunden zu Kundengruppen oder Vertriebskampagnen zu ermöglichen. Das Ziel muss hier sein, möglichst wenige, dafür aber Erfolg versprechende „Treffer“ zu landen um die Kundenbetreuer nicht mit unnötigen Aufgaben zu belasten. Oft existieren fortgeschrittene Datenanalyse-Werkzeuge. Die notwendige Datenqualität, begonnen bei der korrekten Schreibweise der Namen der Kunden, über Titelstrukturen bis hin zu Geburtsdaten fehlt aber. Erfahrungen aus Management Team-Projekten zeigen, dass in Einzelfällen bis zu 50% der vorhandenen Daten aufgrund einfacher Qualitätsmängel nicht genutzt werden können. Hier kann beispielsweise durch exakte Definition der zu erfassenden Daten sichergestellt werden, dass nur noch korrekte und vollständige Daten im System erfasst werden und durch gezielte Bereinigungsaktionen der „Alt-Bestand“ qualitativ verbessert wird.

● IT-Systeme zur Vertriebsunterstützung und -abwicklung ggf. einführen und integrieren

In der Vergangenheit wurden häufig projektorientiert Unterstützungssysteme für die Teilmaßnahmen installiert. In einem integrierten Gesamtkonzept führt

dies i. d. R. zu Qualitätsmängeln in den Datenbeständen, die ein modernes datengestütztes CRM einer Bank nicht ausreichend unterstützen. Hier ist die Integration der Einzelkonzepte von Vertriebsunterstützungssystemen von der

- Analyse der Daten im Vertriebsprozess über die
- kampagnenorientierte oder automatisierte Generierung von Vertriebs-„To Do’s“,
- der Beratungsmodule,
- der Abwicklungshilfen bis hin zum
- Vertriebscontrolling notwendig.

● Service-Module in Filialen und SB-Bereichen auf das Gesamtkonzept abstimmen

Vielerorts werden den Kunden diverse Service-Module angeboten: von den Bonbons für Kinder über Kaffee bis hin zu aufwändigen Selbstbedienungsfunktionen. Diese sind auf Basis des Gesamtkonzeptes zu überprüfen und ggf. anzupassen oder zu ergänzen. Auf jeden Fall muss aber sichergestellt sein, dass diese Module im Rahmen eines Migrationsplanes auch überall wie geplant verfügbar sind.

● Mitarbeiterqualifikationen an die Anforderungen des Vertriebskonzeptes anpassen

Als eine der wichtigsten Komponenten müssen die Kompetenzen der Vertriebs- und Marktfolgemitarbeiter an das Vertriebskonzept angepasst werden. Hier ist besonders bedeutend, ein straffes, zielführendes Weiterbildungskonzept an dem gewählten Vertriebskonzept auszurichten, da diese Aufgabe aus einer Vielzahl von Maßnahmen besteht, die über eine lange Zeit laufen wird.

Unsere Vorgehensweise

ManagementTeam hat in der Vergangenheit umfangreiche Erfahrungen in allen wichtigen Bereichen eines komplexen Vertriebsmanagements gesammelt und verfügt über bewährte Methoden, diese an Sie weiterzugeben. Als Basis für die Erarbeitung Ihres Vertriebskonzeptes und aller daraus abzuleitenden Konzepte und Maßnahmen in den beschriebenen Teilbereichen dienen die **ManagementTeam Vertriebsarchitektur** sowie der in Graphik 1 dargestellte **ManagementTeam Vertriebsprozess**.



Graphik 2: ManagementTeam Vertriebsarchitektur

1. Ist-Analyse

Falls in der Vergangenheit schon notwendige Einzelschritte unternommen wurden ist es wichtig, bei der Neuausrichtung die vielfältigen bereits existierenden Ansätze zu analysieren. Oft sind die Einzelschritte durch verschiedene Berater ausgeführt worden. Daher ist vor allem die Prüfung, ob die Ergebnisse zueinander passen von besonderer Bedeutung. Eine genaue Analyse der Ist-Situation ist für die weitere Vorgehensweise daher ausschlaggebend. Diese Aufgabe ist i. d. R. kurzfristig lösbar.

2. Definition des Zielsystems

Als strategisch führendes Zielsystem wird der für die Bank geltende Vertriebsansatz festgeschrieben. Alle anderen taktischen und operativen Maßnahmen in den einzelnen Handlungsfeldern werden aufbauend auf diesem Vertriebsansatz und auf den Ergebnissen der IST-Analyse abgeleitet. Dies ist im Rahmen eines zweiten Projektschrittes meist kurzfristig möglich. Besonders wichtig ist es bereits hier, dass bei der Erarbeitung dieses Zielsystems bereits diejenigen Bankmitarbeiter beteiligt sind, die zukünftig für die konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung dieses Zielsystems in der Bank verantwortlich sein werden. Nur so wird sichergestellt, dass nach Beendigung des Beratungsauftrages die notwendige Kompetenz in der Bank verbleibt und die teilweise nur langfristige erreichbaren Ziele auch umgesetzt werden können.

3. Teilprojekte starten

Die definierten taktischen und operativen Maßnahmen werden, um die Ziele für die einzelnen Handlungsfelder zu erreichen, sachlogisch zu Projekten gebündelt.

3.1 Kurz- bis mittelfristige Projekte

Hier ergibt sich i. d. R. eine Vielzahl von Projekten, die kurz oder mittelfristig positive Ergebnisse im Vertriebsprozess liefern werden. Die meisten Projektschritte können in diesem Bereich durch ManagementTeam unterstützt und dadurch nachhaltig beschleunigt werden. Aber bereits hier stellen sich auch Aufgaben, wie z. B. die Steigerung der Datenqualität in Altbeständen, deren Ziele nur durch bankeigene Mitarbeiter erreicht werden können.

3.2. Langfristige Veränderungsprozesse

Vor allem in den Handlungsfeldern Filialstruktur und Mitarbeiterqualifikation gibt es häufig Ziele, die nicht kurz- oder mittelfristig erreicht werden können. Hier unterstützt Sie ManagementTeam bei der Erarbeitung entsprechender Konzepte und ggf. bei der Betreuung von Referenzprojekten (z. B. der Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen und der Begleitung von Test-Trainings). In solchen Bereichen ist jedoch für den letztendlichen Erfolg der Maßnahmen die langfristige konsequente Umsetzung der Konzepte durch Bankmitarbeiter selbst ausschlaggebend.

ManagementTeam Unternehmensberatung GmbH

Amtsgericht Mainz
HRB 40659

Mainz Office

BüroZentrum Mainz
Wilhelm-Theodor-Römheld-Straße 32
D-55130 Mainz
Tel.: +49 (0) 61 31 / 2 14 14 - 0
Fax: +49 (0) 61 31 / 2 14 14 - 20

München Office

Manzingerweg 7
D-81241 München
Tel.: +49 (0) 89 / 88 94 98 - 70
Fax: +49 (0) 89 / 88 94 98 - 80

www.managementteam.de
info@managementteam.de

London Office

ManagementTeam Consulting Ltd.
2 Bloomsbury Street
London
WC1B 3ST
United Kingdom

Ihr Partner für Analyse – Konzeption – Implementierung



Mitglied im BDU