

## **Presseinformation** (siehe auch <http://www.hplic.net>)

Dr. Helbig & Partner: Studie zeigt Defizite in der Vertriebssteuerung bei Banken

### **Vom Bankbeamten zum Servicemitarbeiter - der lange Weg zum Finanzdienstleister**

**Hamburg, 31. Juli 2002 – Die Banken, in tiefroten Zahlen, forcieren gegenwärtig Kostensenkungsprogramme. Eine Studie von Dr. Helbig & Partner, Managementberatung für CRM und neue Märkte, zeigt jedoch daneben Defizite bei Vertriebssteuerungssystemen und Personalführung. Der Paradigmenwechsel für die Mitarbeiter hin zum Vertriebsmitarbeiter erfordert die Neuorganisation der Banken im Produktportfolio und bei vertrieblichen Führungs- und Steuerungssystemen.**

Täglich vernehmen wir die Hiobsbotschaften aus dem Finanzsektor und ein Ende ist nicht absehbar. Der Druck der Börsen, der wirtschaftlich Niedergang weltweit, Preisverfall bei Finanzdienstleistungen hat alle Banken, selbst die besten Adressen, in eine tiefe Krise gestürzt. Die aktuellen Tiefststände der Aktienkurse werden vor allem durch die Bankaktien ausgelöst, nachdem die Telekommunikation- und Technologiebranche ihr Tief bereits hinter sich hat.

Machen wir uns nichts vor: Banken können nur verdienen, wenn die Verbraucher ihr Geld bewegen. Das tut in diesen Krisenzeiten fast niemand, das Geld wird nicht ausgegeben, nicht angelegt usw. Damit können die Banken tun was sie wollen, ein Ertragsseinbruch im Privatkundengeschäft ist zwangsläufig.

Was hat den Bankenmarkt so aus der komfortablen Ertragslage gekippt? In den letzten Jahren wurde das Produktportfolio der Banken enorm erweitert, die Deutschen hatten die Börse entdeckt, jeder Privatkunde wollte dabei sein und handelte Produkte des Aktienmarktes. Für Mitarbeiter war die Erweiterung der Produktpalette eine fast nicht zu bewältigende Aufgabe. Vom aktiven Verkaufen der Bankmitarbeiter konnte keine Rede sein, auch waren diese das aus ihrem klassischen Anlage- und Kreditgeschäft gar nicht gewöhnt.

Die Wachstumseuphorie der letzten Jahre ließ die Kosten der Banken steigen, doch angesichts des explodierenden Geschäfts wurde die schiefe Kosten-Ertragslage im Privatkundengeschäft, aber auch bei vermögenden Kunden viel zu lange geduldet. Der Wettbewerb der Direkt-Banken verstärkte den Erlösverfall im Privatkundensegment.

Das Geschäft mit Privatkunden ist für Banken durchweg zu teuer, der Vertrieb angesichts der Produktfülle hoffnungslos überfordert. Der Kunde dagegen hat seine Erwartungshaltung an die Servicediensten seiner Bank deutlich gesteigert und diesem Trend müssen Banken künftig Rechnung tragen.

## DR. HELBIG & PARTNER INTERNATIONAL CONSULTING

Die Banken begannen, die Kosten-Ertrags-Situation wieder ins Gleichgewicht zu bringen. Durch Neudefinition der Kundensegmente in Privat- und Geschäftskunden, Filialneuorganisation und mit Kostensenkungsprogrammen wird massiv gegengesteuert. Gleichzeitig wurde der Abbau der personellen Überkapazitäten notwendig, um das Bankunternehmen deutlich zu verschlanken.

Zeitgleich zur Neuorganisation des Bankunternehmens muss der Weg hin zum serviceorientierten Finanzdienstleister konsequent verfolgt werden. Durch eine Studie hat Dr. Helbig & Partner, Managementberatung mit Fokus Unternehmens- und Vertriebssteuerung und Neue Märkte, diese Defizite ausgemacht.

Die Bankmitarbeiter, jahrelang mit fast hoheitlichen Aufgaben der Geldverwaltung beschäftigt, stehen nun vor Kunden, die auf sie abgestimmte Angebote wünschen und besser im Dschungel der Finanzprodukte betreut werden möchten. Die geringe Wechselmentalität der Bankkunden beginnt bei Servicedefiziten zu bröckeln, die Direktbanken bieten doch eine gangbare Alternative. Das Filialgeschäft der Banken ist nur noch finanzierbar, wenn es sich an klaren vertrieblichen Aufgaben ausrichtet.

Der Paradigmenwechsel vom Bankbeamten mit hoheitlichen Aufgaben zum Servicemitarbeiter verlangt von den Unternehmen einen langen Atem und eine konsequente Marketingkampagne im eigenen Haus.

Dr. Helbig & Partner hat festgestellt, dass die Bankmitarbeiter sich z.B. zu oft scheuen, „ihre“ Bank dem Kunden gegenüber offensiv zu vertreten, die Vorteile gerade ihres Instituts herauszustreichen. Der Kunde wird zu wenig aktiv wahrgenommen. Das Abwerben eines Kunden von einer anderen Bank gilt fast als Sakrileg. Die Bankmitarbeiter identifizieren sich zu wenig mit ihrer Bank, nutzen die eigenen Bankprodukte zu wenig und sind sich oft nicht klar darüber, dass sie das Aushängeschild der Bank sind. Von dem in der Versicherungsbranche oft strapazierten „Herr Kaiser“-Marketing sind die deutschen Banken noch weit entfernt.

Weiterhin fehlt es an einer Vertriebsorientierung der Filialen. Ist der Schritt vom „Kreditgenehmiger“ zum „Kundenberater“ teilweise schon vollzogen, so fehlt es noch an der vertrieblichen Orientierung hin zum „Finanzproduktvertrieb“. Die meisten Beratungsgespräche enden dann auch mit geringen oder gar keinen Abschlüssen. Ein Fakt, der in der Boomzeit übersehen wurde.

Diese Binsenweisheiten zu vermitteln muss Teil der internen Marketing- und Schulungskampagne sein und durch Vertriebssteuerungsinstrumente auf den Erfolg hin überprüft werden können. Nur wenn Mitarbeiter aller Managementebenen beteiligt werden, ist der Erfolg nachhaltig.

Die momentan bei vielen Finanzdienstleistern in der Entwicklung befindlichen CRM-Tools können dort helfen, werden aber oft von den Mitarbeitern einfach ignoriert. Kurzfristige Klassenzimmerschulungen helfen da nicht, effizienter ist es, den Verhaltens-

## DR. HELBIG & PARTNER INTERNATIONAL CONSULTING

wechsel durch permanente Training-on-the-Job-Methoden über alle Ebenen zu erreichen.

Dr. Helbig & Partner hat den Aufbau eines bundesweiten Führungs- und Steuerungssystem in internationalen Unternehmen verantwortet und zu einem beispiellosen Erfolg in Deutschland geführt. Ein integriertes, zielorientiertes Steuerungssystem von Vertrieb und Management hat schnell Transparenz geschafft, Defizite aufgedeckt und Lösungen angeboten und umgesetzt. Hand in Hand mit vertrieblichen Trainings- und Motivationsmaßnahmen konnten schnell Veränderungsprozesse aktiviert werden.

Als Ergebnis dieser Projekte wurden meist bereits nach 6 Monaten einmalige, nachweisbare Verbesserungen der Kundenzufriedenheit und des Absatzes erreicht. Ein derartig im Unternehmen verankertes CRM-System erneuert sich selbst immer wieder.

„Nur durch Nachhaltigkeit bei der Vertriebsneuausrichtung und -steuerung ist ein langfristiger Erfolg erzielbar. Nur dann werden Banken den Weg zum service- und vertriebsorientierten Finanzdienstleister schaffen.“, so Dr. Thomas Helbig von Dr. Helbig & Partner.

Doch die serviceorientierte Mitarbeiterausrichtung ist ohne die Bereinigung des ausufernden Produktportfolios nicht realisierbar. Die Studie von Dr. Helbig & Partner hat klar zutage gefördert, dass die Bankmitarbeiter durch die Fülle der Finanzprodukte heillos überfordert sind und Neuprodukte einfach nur „vorbeirauschen“.

Hier empfiehlt Dr. Helbig & Partner dringend, das Produktportfolio konsequent an den an dem Lebenszyklus ausgerichteten Kundenbedürfnissen zu orientieren. Diese Keyprodukte müssen von den Mitarbeitern verinnerlicht werden, um dann im zweiten Schritt die Produkttiefe zu beherrschen.

Die Zentrierung des Kunden macht es den Bankmitarbeitern einfacher, den Kunden sein ganzes Leben lang zu begleiten und er fängt an, für den Kunden zu denken und ist so in der Lage, ihm „seine“ Finanzprodukte zu verkaufen.

Neben der Neuorganisation ist die Mitnahme der Mitarbeiter hin zur Serviceorientierung der beste Weg, Kunden zu binden und optimal zu betreuen.

### **Über Dr. Helbig & Partner International Consulting**

Dr. Helbig & Partner International Consulting mit Sitz in Hamburg wurde Ende 1994 von erfahrenen Unternehmensberatern als McKinsey Spin-off gegründet. Das Unternehmen ist eine Top-Management-Beratung für Strategie und Umsetzung mit Focus Erschließung neuer Märkte und auf Themen, die Neuausrichtung von Unternehmen zum Inhalt haben. In den Bereichen Value Chain Management, Customer Relationship Management und Change Management, E-Commerce /E-Business und M-Commerce hat Dr. Helbig & Partner exzellente Projekterfahrung. Die innovativen Konzepte zeichnen sich durch schnelle Umsetzbarkeit und Praxisorientierung aus, denn das Unternehmen beschäftigt nur praxiserfahrene Berater. Mit derzeit fünfundzwanzig Mitarbeitern berät Dr. Helbig & Partner International Consul-

**DR. HELBIG & PARTNER**  
**INTERNATIONAL CONSULTING**

ting einige der erfolgreichsten Unternehmen aus den Bereichen Telekommunikation, Banken, Versicherungen, Medien, Transportunternehmen und Industrie.

**Weitere Informationen für Journalisten:**

Dr. Helbig & Partner International Consulting  
Bredenbekstr. 39  
22397 Hamburg

Fon: 040-20 97 24 2-0  
Fax: 040-20 97 24 2-6  
eMail: [presse@hpic.net](mailto:presse@hpic.net)  
Web: <http://www.hpic.net>