

Wettbewerbsfaktoren: 6 Prozesse

Zum Geleit

Bei aller beklagenswerten Überregulierung: Immer öfter gewinnt der einfachere Prozess. Die selbsternannte "Finanz-Super-App" Revolut hat mehr als 10 Mio Downloads. Die Mission: "alles rund ums Geld zu vereinfachen". "Alles" heißt: Konten, Karten, Zahlungen, Währungen, Anlagen, Finanzierungen, Versicherungen. Einfache Prozesse haben am Anfang eine starke Anziehungskraft und später eine starke Bindungswirkung. Leider neigen Banken nicht durchweg zu einfachen, pragmatischen Prozessen.

Innenwirkung – Außenwirkung

Nach innen wirken Prozesse auf die Kosten, die vertriebsaktive Zeit und die Nerven der Mitarbeiter, nach außen ziehen sie Kunden an oder schrecken sie ab. Beides (innen wie außen) wirkt auf den Vertriebs-erfolg. Das gilt für klassische Vertriebsprozesse ebenso wie für Produktions- oder Verwaltungsprozesse. Nachfolgend Beispiele aus der *analogen* Welt, weil der unmittelbare Einfluss der Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf ihre *digitalen* Prozesse heute m.E. eher gering ist.

Vertriebsprozess (außen)

- Finanzierung und Versicherung von Fahrzeugen erfolgen oft direkt beim Händler. Der ist keinesfalls immer günstiger als die Hausbank (VW Financial hat 2023 operativ € 3,25 Mrd. verdient). Für viele Kunden ist es schlicht einfacher so. Wer die Investitionspläne seiner Kunden auf Wiedervorlage und einen schlanken Leasingprozess hat, kann sich wenigstens teilweise schützen.

- Die KMU-Kreditplattformen setzen auf "einfach". Die Anbieter (Compeon, Fincompare...) sind zwar noch nicht "Ians Schmitz Backes¹, das theoretische Potenzial wird aber deutlich, wenn man der Statista-Prognose folgt, dass 2025 50% aller Immobilienfinanzierungen über Portale abgeschlossen werden. Der Preisvergleich mag hier eine Rolle spielen. Vor allem aber sind die Portale eins:

Nehmen Sie mit unserem Firmenkredit zwischen 1.000 € und 500.000 € auf. Finanzieren Sie Ihr Geschäftswachstum, überbrücken Sie Liquiditätssengpässe oder kaufen Sie Waren ein.



Abbildung 1 Werbeposters beim KMU-Kreditportal iwoca.de

Der Preisvergleich mag hier eine Rolle spielen. Vor allem aber sind die Portale eins: einfache Wege zum Ziel. Nicht auszuschließen, dass den KMU-Portalen ähnliches gelingt.

Vertriebsprozess (innen)

- Die fallabschließende Anbahnung von Gebäudeversicherungen im Zuge von Immobilienkrediten scheiterte in einem Institut am umständlichen und detailreichen Antragsformular. Der Prozess war den FKB zu mühsam. Löbliches Ziel (volle Provision statt Teilung), falscher Weg (Sackgasse). Andernorts wird der Versicherungskollege direkt mit einbezogen und kümmert sich um alles Weitere selbständig (Co-Betreuung).
- In vielen Sparkassen misslingt seit Jahren die Umsetzung der S-Finanzkonzept-Beratungstools zur Sammlung vertriebswichtiger Informationen. Vielen FKB gefällt der Prozess nicht, sie sehen darin für sich keinen Vorteil. Während ich das Ziel zu 100% teile, halte ich den Prozess inzwischen für wenig erfolgversprechend. [Wie reitet man ein totes Pferd?](#)²



Eine Weisheit der Dakota-Indianer lautet:
"Wenn du entdeckst,
dass du ein totes Pferd reitest,
steig ab."

¹ Kölsch für "vorbei am Backhaus Schmitz", das früher das Ende des Spießrutenlaufs markierte

² Wie es besser geht, habe ich im [Wettbewerbsfaktor Beratungsinitiative](#) beschrieben

den Preis, der verwechselt Strategie mit Taktik: Einfache Prozesse haben Bindungswirkung: Man gewöhnt sich dran. Das gilt für Kunden wie für Mitarbeiter.

"Einfach machen" nannte ein Institut denn auch das lobenswerte Projekt zur Entrümpelung der vormals umständlichen Kreditprozesse. Man kann den Titel auf dem ersten oder dem zweiten Wort betonen. In jedem Fall ging es nicht um mehr Sternchen bei der nächsten 44er Prüfung.

Mit der Gründung der (fiktiven) "Marktfolge- und -service GmbH" als Dienstleister für den Markt haben wir in einem Institut alle Kreditprozesse untersucht und teilweise neu entworfen. Eindrucksvoll, welchen Geschäftssinn und wie viel Kundenorientierung Analysten, Zweitvotierer und Sachbearbeiter beweisen, wenn sie ihre Dienste aus Kundensicht evaluieren und aktiv verkaufen dürfen. Da stehen Dienste ohne Wert schnell auf dem Prüfstand. Schöner Nebeneffekt: Für den Markt sprang täglich eine Stunde vertriebsaktive Zeit heraus.

Weitere Beispiele für Prozesse, die nicht (gut) funktionieren, in der [Stilblütensammlung \(2013\) denkwürdiger Prozesse](#), dazu einige Gedanken, wie man sie wieder loswerden kann.

Von der Vertriebsstrategie zum Prozess

In unseren Projekten zur Prozessvereinfachung hat sich der Fahrplan in der Grafik bewährt. Nachfolgend Beispiele für Modifizierungsansätze:

➤ Prozess ersatzlos streichen

Beispiel: In einem Institut wurden eine Reihe ritueller Kontrollen gestrichen, die bei näherer Betrachtung unnötig waren, woanders die SÜ von Fahrzeugen sowie die meisten kompetenzgerechten "Kreditlinienüberwachungstermine".

➤ Frequenz verringern

Beispiel: Die wöchentlichen Vertriebsrunden (bei den meisten Teilnehmern unbeliebt) wurden auf monatlich gestellt und bedarfsabhängige ad-hoc-Meetings eingeführt.

➤ Umfang verringern

Beispiel: Kompetenzgerechte Einzelbeschlüsse (Sonderkonditionen, Neubewertung von Sicherheiten u.a.m.) wurden ersetzt durch monatliche Berichte, s.o.

➤ Standardisieren

Beispiel: Unsystematischen EBIL/FBS-Vertextungen mit gewissem Diskussions- und Konfliktpotenzial lassen sich auf einheitliche [Analysebausteine entlang der Ratingkennzahlen](#) umstellen.

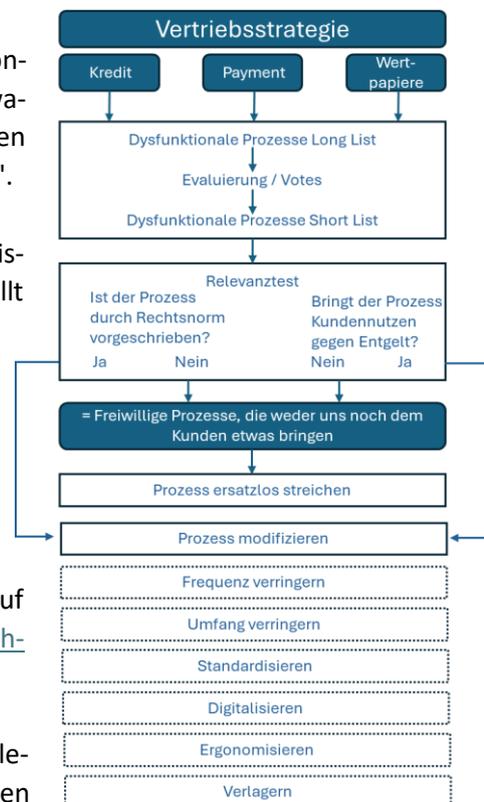
➤ Digitalisieren

Beispiel: S-Firmenkundenportal und elektronische Offenlegung vermeiden Systembrüche, digitale Beschlüsse erlauben simultane Bearbeitung, digitale Kunden-Kontaktdaten erleichtern die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

➤ Ergonomisieren

Beispiel: Übersichtliches (!) Kundeninformationsmanagement / Datenhaltung nach Vertriebsverbänden erleichtern interdisziplinäre Zusammenarbeit und vermeiden unnötige Sucherei

➤ Verlagern



Beispiel: Umstellung des Vertriebsmodells von Hinzuziehung auf Co-Betreuung steigert die Überleitungsquote, direkte Kontakte Marktfolge : Steuerberater sparen Schnittstellen und Mengengerüst, s.o.

Monitoring (Kundenprozesse)

Digitale Kundenprozesse (Apps) werden von den Kunden fortlaufend im Appstore bewertet. Es ist zu hoffen, dass sich die Entwickler regelmäßig damit befassen. Analoge Prozesse lassen sich digital gut "after sales" monitoren, solange der Kundeneindruck noch "frisch" ist. Die zufriedenen Kunden werden am Ende – [wie früher beschrieben](#) – um eine Google-Bewertung gebeten und nach dort weitergeleitet, um die gute Prozessqualität für Interessenten digital sichtbar zu machen und damit zu werben.

Als Anlage beispielhaft zwei Nachkontakt-Umfragen, die wir aktuell wöchentlich durchführen:

- Bank 1: Zufriedenheit mit der Arbeitsweise des neuen BusinessCenters
- Bank 2: Zufriedenheit mit dem Baufinanzierungsprozess insgesamt

Im nächsten Essay geht es um den Wettbewerbsfaktor "Preis". So viel vorab: Der Feind sitzt meist in den eigenen Reihen.

Kelkheim, im Juni 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>

In der Reihe "Wettbewerbsfaktoren" bisher erschienen

Dezember 2023:	Alle Wettbewerbsfaktoren im Überblick
Januar 2024:	Wettbewerbsfaktor 1 Kontaktmanagement
Februar 2024:	Wettbewerbsfaktor 2 Beratungsinitiative
März 2024:	Wettbewerbsfaktor 3 Anbahnungskompetenz
April 2024:	Wettbewerbsfaktor 4 Produktqualität
Juni 2024:	Wettbewerbsfaktor 5 Risikokompetenz

Prozess-Monitoring durch Kunden-Feedback

Beispiel 1: Kürzlich an den Start gegangenes BusinessCenter

Frage	gar nicht					sehr
Wie schnell hatten Sie einen Mitarbeiter "am Apparat"?	<input type="radio"/>					
Wie ernsthaft hat sich Ihr Kundenberater mit Ihrem Anliegen auseinandergesetzt?	<input type="radio"/>					
Wie konkret waren die Vorschläge Ihres Kundenberaters?	<input type="radio"/>					
Wie gut passen die Lösungsvorschläge zu Ihren Vorstellungen?	<input type="radio"/>					
Wie fachkompetent wirkte Ihr Kundenberater auf Sie?	<input type="radio"/>					
Wie freundlich wirkte Ihr Kundenberater auf Sie?	<input type="radio"/>					
Wurde Ihr Anliegen zu Ihrer Zufriedenheit gelöst oder erledigt?	<input type="radio"/>					
Hat sich Ihr Kundenberater am Ende nach Ihrer Zufriedenheit erkundigt?	<input type="radio"/>					
Persönliche Hinweise und Anregungen für Ihren Kundenberater						
Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die [Institut_Name] weiterempfehlen?	<input type="radio"/>					
Vielen Dank für Ihre Weiterempfehlungsbereitschaft. Würden Sie uns wohl noch schnell bei Google bewerten?	<input type="radio"/>	nein			ja	<input type="radio"/>

Beispiel 2: Baufinanzierung

Frage	gar nicht					sehr
Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aspekten zu, wenn Sie an den gesamten Prozess, vom ersten Gespräch bis zur Auszahlung denken?						
Ich wusste stets, wer mein Ansprechpartner bei der [Institut] ist	<input type="radio"/>					
Mein Ansprechpartner war für mich jederzeit gut erreichbar	<input type="radio"/>					
Die nächsten Schritte wurden mir immer verständlich erläutert	<input type="radio"/>					
Meine Fragen wurden immer zu meiner Zufriedenheit beantwortet	<input type="radio"/>					
Meine Wünsche und Bedürfnisse wurden im Kreditangebot sehr gut berücksichtigt	<input type="radio"/>					
Wie gut wurden Sie über die folgenden Themen von Ihrem Kundenberater / Ihrer Kundenberaterin im persönlichen Gespräch informiert?						
Ablauf der Finanzierung bis hin zur Darlehensauszahlung	<input type="radio"/>					
Erläuterung anfallender Nebenkosten (z.B. für Notar, Grundbucheintragung)	<input type="radio"/>					
Notartermin	<input type="radio"/>					
Bei Neubau: Hinweis, dass das Objekt nach Fertigstellung durch einen Gutachter besichtigt wird	<input type="radio"/>					
Notwendige Versicherungen (Gebäudeversicherungen, Bauherrenhaftpflicht)	<input type="radio"/>					
Fördermittel (z.B. KfW, L-Bank)	<input type="radio"/>					
Zinssicherheit über die Zinsfixierungsdauer hinaus (z. B. Bausparvertrag)	<input type="radio"/>					
Sie haben uns, die [Institut], als Ihren Partner für die Objektfinanzierung ausgewählt. Wie überzeugend fanden Sie uns in den folgenden Punkten?						
Die Kondition war attraktiv	<input type="radio"/>					
Die Beratung hat mich überzeugt	<input type="radio"/>					
Ich habe schnell ein Angebot erhalten	<input type="radio"/>					
Ich habe einen persönlichen Ansprechpartner vor Ort	<input type="radio"/>					
Die [Institut] ist meine Hausbank	<input type="radio"/>					
Andere Gründe, warum Sie sich für die [Institut] entschieden haben:						
Wie haben Sie die Bearbeitungsdauer in den folgenden Schritten empfunden?						
Erhalt des Angebots nach dem Erstgespräch	<input type="radio"/>					
Erhalt der Finanzierungszusage	<input type="radio"/>					
Erhalt der Vertragsunterlagen	<input type="radio"/>					
Erhalt der ersten Auszahlung	<input type="radio"/>					
Bearbeitungsdauer im Finanzierungsablauf insgesamt	<input type="radio"/>					