

## Was schlussendlich den Ausschlag gibt...

### Zum Geleit

Seit meiner Bankkaufmannsgehilfenprüfung sind ein paar Jahrzehnte vergangen. Kommt mir viel kürzer vor. Das Bankwesen hat in der Zeit – nicht immer freiwillig - viel ausprobiert, um erfolgreich über die Runden zu kommen. Manches konnte ich gut nachvollziehen, manches nicht. Wenn ich im Einzelfall skeptisch war, dann, weil mir Konzepte zu wenig vom Kunden oder vom involvierten Mitarbeiter aus gedacht vorkamen. Nicht alle Verbandsinitiativen konnten die in sie gesetzten Hoffnungen am Ende erfüllen.

Konstant geblieben sind die zehn Faktoren, die schlussendlich über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Die Umsetzung dieser Erfolgsfaktoren mag sich geändert haben. Im Kern ist aber alles beim Alten.

Im Jahr 2024 werde ich jedem dieser zehn Faktoren einen kurzen Abriss widmen. Heute gibt's die Übersicht. Was also sind die **zehn Erfolgs- oder Wettbewerbsfaktoren**?

### Die zehn Erfolgsfaktoren: Womit Sie Kunden / Geschäft gewinnen oder eben nicht

Die Reihung von 1 bis 10 ist kein Indiz für die Bedeutung jedes Faktors; sie folgt vielmehr dem zeitlichen Ablauf des Vertriebsgeschehens, ist also am ehesten chronologisch. In **blau** die "hard skills", die das **Management verantwortet**, in **grün** die "soft skills" in der Verantwortung der operativen Einheiten.

- 1) Kontaktfrequenz (Soft Skill): Aktive Kundenkontakte durch die Berater, sich beim Kunden melden, sich verabreden, sich treffen, Gespräche führen, am Ball bleiben oder sich auf Ballhöhe bringen. Auch und besonders bei Kunden, die sich von sich aus nicht oder nur selten melden.
- 2) Aktive Ansprache alias Beratungs- oder Vertriebsinitiative (Soft Skill): Kunden aktiv auf solche Themen ansprechen, deretwegen sich Kunden normalerweise nicht oder selten von sich aus an ihre Bank wenden. Kombiniert mit Faktor 1) spricht man von "Vertrieb".
- 3) Beratungskompetenz (bei Generalisten: "Anbahnungskompetenz", Soft Skill): Zehn Sätze unfallfrei auf den Fachgebieten außerhalb des eigenen Heimathafens. Für Spezialisten: den eigenen Vortrag verständlich auf die kundenrelevanten Aspekte beschränken.
- 4) Produktsortiment / Problemlösungskompetenz (Hard Skill): Einerseits überhaupt Lösungen anbieten können (manchmal auch: besondere Lösungen); andererseits im Standardproduktsortiment sehr gute Rankings im Web (Produktvergleichsseiten) vorweisen können.
- 5) Risikopolitik / Risikokompetenz (Hard Skill): Die Fähigkeit und Bereitschaft, durch Nahme von Risiken Geld zu verdienen (vgl. Versicherungen). Manchmal gewinnen Anbieter, die Risiken anders bewerten können als Banken (vgl. Factoring, Fahr- / Flugzeugfinanzierer).
- 6) Prozess (Hard Skill): Schnelle, einfache, unbürokratische Prozesse, dem Kunden den Kauf so einfach wie möglich machen (oft das Gegenteil von Antragstellung und Antragsbearbeitung), digitale Prozessstraßen, Banking-Apps mit sehr gutem Ranking in den App-Stores.

- 7) Preis (Hard Skill): Eine am eigenen kundenrelevanten Mehrwert orientierte Preispolitik, manchmal auch einfach nur clevere, intelligente Preismodelle, die Kunden anziehend finden. Im Übrigen glaube ich, dass Preise bei Beratern mehr gefürchtet sind als bei Kunden.
- 8) Verhandlungssicherheit (Soft Skill): Methodenkompetenz der Berater zur positionsabhängigen Durchsetzung eigener Vorstellungen / Ziele des Instituts auch und besonders, wenn sie im (scheinbaren) Widerspruch zu den Kundenwünschen stehen. Sich durchsetzen können.
- 9) Verkaufstalent / Abschlusssicherheit (Soft Skill): Methodenkompetenz der Berater, um Kunden für ein Thema zu interessieren und aus latentem Kundeninteresse einen Abschluss / ein Mandat zu entwickeln. Den Sack zumachen. (vgl. freie Finanzvertriebe wie AWD, MLP, DVAG)
- 10) Persönliche Beziehung (Soft Skill): Vertrauen / Beziehungen auf- und ausbauen und sodann systematisch zum eigenen Vorteil / Vorteil des Instituts nutzen (vgl. "der Schwager" oder "der gute Kumpel" als Versicherungspartner).

Das sind sie, die zehn Erfolgsfaktoren. Habe ich einen Faktor vergessen, der sich keinem der zehn zuordnen lässt? Dann freue ich mich auf Ihre Ergänzung: [mail@t-toeller.de](mailto:mail@t-toeller.de).

Im Dezember 2023

Thomas Töller (<https://t-toeller.de>)

PS: Nicht alle Faktoren sind im selben Maß in allen Geschäftsfeldern wettbewerbsentscheidend. Je nach Kundengruppe / Produktsortiment nutzen wir zur Messung deshalb differenzierte Kundenbefragungen. Die Struktur unserer Messung zeigt das folgende Management-Panel. Weiterführende Informationen zum Kundenfeedback-Portal auf <https://see-360.de>.

Wettbewerbsfaktoren (Wie soll uns das gelingen?)	Geschäftsfelder (Wo wollen wir wachsen?)							Geschäftsfeldübergreifende Fragen
	Finanzierungen	Sachversicherungen	Auslandsgeschäft	Kapitalanlagen	Personenversicherungen	Immobilien	Zahlungsverkehr	
Kontaktfrequenz								80
Gezielte Ansprache	94	88	0	89	85		93	98
Beratungskompetenz	97	94		93	93		100	97
Problemlösung				91			100	95
Risikobereitschaft	70							
Kundenfreundlicher Prozess								
Kondition								53
Verkaufstalent				94			100	96
Persönliche Beziehung								
Allgemeine Aspekte				93			100	93