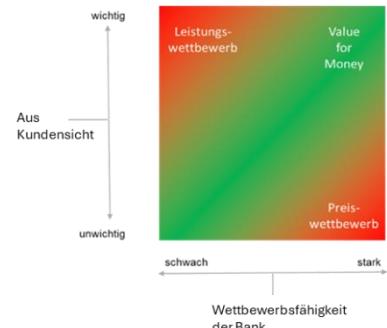


## Lösungskompetenz / Produktqualität

### Zum Geleit

Anders als Kontaktfrequenz, Beratungsinitiative und Anbahnungskompetenz gehören Sortiment und Produktqualität zu den hard skills (verantwortlich: die Institutsleitung). Es geht um die tatsächliche Leistungsfähigkeit des Instituts absolut und relativ im Wettbewerbsvergleich. Der Faktor wirkt doppelt: nach außen gegenüber dem Kunden, dem Sie bei einem Anliegen gut helfen können oder eben nicht, nach innen beim FKB, der sich gern mit starken Lösungen profiliert und Themen meidet, wo er die Bank schwach wähnt. Lösungskompetenz und Produktqualität wirken direkt auf die Beratungsinitiative des FKB.



### Sortiment = Qualifier

Nicht jedes Institut kann oder will jede Dienstleistung anbieten. Da geht es Banken nicht anders als dem Einzelhandel oder der Gastronomie, was so lang unproblematisch ist, wie Lücken im Sortiment dem Wettbewerb kein Einfallstor in die Kundenbeziehung als Ganzes öffnen (siehe Grafik oben rechts).

Lösungskompetenz scheitert z.B. am fehlenden Mengengerüst oder der fehlenden Fach- und Risikokompetenz:

- Betreiber- / Projektfinanzierungen (Erneuerbare Energie, Hotels, Alten- / Pflegeheime...)
- Akquisitions- / Anteilsfinanzierungen (Stichwort "Unternehmensnachfolge")
- Alternative Finanzierungsformen (SSD, LBO, Mezzanine, Konsortialgeschäft, Kapitalmarkt...)
- Internationales Geschäft
- Estate Planning / Testamentsvollstreckung

Produktkompetenz ist die Lösungskompetenz im Bereich der Standardprodukte. Defizite tauchen auf, wenn Institute ihren Verbundpartnern zu treu sind und nicht über starke "Überlauflösungen" anderer Anbieter verfügen, wo der eigene Partner schwach aufgestellt ist. Im Versicherungsgeschäft zum Beispiel haben die Sparkassen mit ihrer fragmentierten Anbieterstruktur oft das Nachsehen.

- Spezialversicherungen (Tierbestände, Fahrzeugflossen, Kunst)
- Haftpflichtversicherungen für Heilberufe
- Metallrente

Aber auch außerhalb des Versicherungsgeschäfts:

- Kilometer-Leasing, Auto-Abo, pay per use (Medizintechnik)
- Jobrad-Leasing (würde gut zu "Mitarbeiterbindung" passen)
- Absatzfinanzierung
- Kündigungsgeld

### Produktqualität = Winner

Standardprodukte profitieren von guten Bewertungen durch Dritte. Banken und ihre Verbundpartner nutzen diese Methode der Kundenbeeinflussung sehr unterschiedlich. Beispiel:

- Die Fondsrente der RuV zeigt auf ihrer Webseite keine externen Gütesiegel, jedenfalls habe ich keine gefunden. Wenn es welche gibt, sind sie gut versteckt.
- Die Fondsrente der Sparkassenversicherung versteckt das Gütesiegel von Focus Money "Fairste Kundenberatung" (das betrifft die SV, nicht die Fondsrente) ganz unten auf der Seite, man muss es schon suchen.
- Die Provinzial NW startet ihre Seite zur Fondsrente mit zwei Gütesiegeln für's Produkt, erst danach kommt der eigentliche Text. Wenn man ihn überhaupt noch liest, dann positiv voreingenommen.



Weil externe Gütesiegel für immer mehr Kunden bedeutsam sind, hilft man den Mitarbeitern mit solchen "Gutachten". Ähnlich verhält es sich mit Rankings auf Vergleichsportalen<sup>1</sup>. Rangiert das eigene Produkt oder der eigene Anbieter im Vergleich unter "Ferner liegen", wird es für den Mitarbeiter immer dann schwer, wenn der Kunde Qualität vergleicht. Und je einfacher ihm das scheinbar gemacht wird, desto öfter tut er das.

### Eine Frage des Mindset

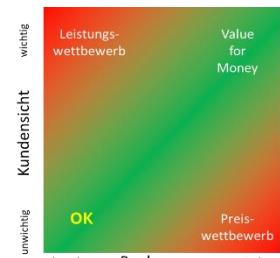
Die Wettbewerbsfähigkeit des Sortiments ist eng verknüpft mit der strategischen DNA, dem Mindset des Instituts: Wer sein Geschäft von innen nach außen denkt, d.h. vom Produkt zum Kunden, muss mehr Energie investieren, um die Kunden immer wieder von der eigenen Absatzplanung zu überzeugen, als derjenige, der seine Produkte vom Kunden her denkt. Der muss nur zu Beginn Zeit und Sorgfalt investieren, um die beste Lösung für ein verbreitetes Kundenanliegen zu entwickeln oder – ggf. qua Kooperation – zu beschaffen. Erstere sind Produktorganisationen ("Wie kriegen wir unser *Produkt* unters Volk?"), letztere Kunden- oder Vertriebsorganisationen ("Wie können wir unseren *Kundenzugang* noch besser monetarisieren?")

*Der neue Chef meiner Bankerin will wohl – wie ich von ihr im Vertrauen erfuhr – die sektoreigenen Fonds in der Beratung wieder stärker nach vorn rücken. Bisher investiere ich dort aus gutem Grund eher selten. Bin gespannt auf seine Argumente.*

Aus Sicht der Kunden und der Mitarbeiter ist der kundenorientierte Ansatz mit Sicherheit der favorisierte: höhere Abschlussquote, einfachere Profilierung; und folgt man der "[Engpasskonzentrierten Strategie](#)"<sup>12</sup> von Wolfgang Mewes, ist dieser Ansatz auch wirtschaftlich der erfolgreichere und mit weniger Stress verbundene.

### Love it, change it, or leave it

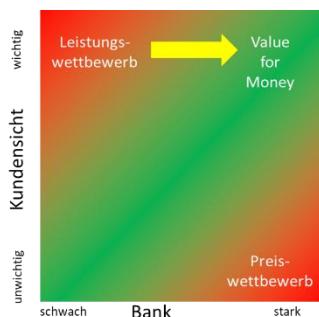
"[Love it](#)" oder "lebe damit" ist die Methode der Wahl, wenn die Zielgruppe auch ohne das fehlende oder nicht wettbewerbsfähige Produkt insgesamt gut und profitabel bedient werden kann, während eine Ergänzung oder Verbesserung des eigenen Produktpportfolios nur geringen Mehrertrag erwarten lässt. Lücken im Sortiment sind ungefährlich, solang sie kundenseits nicht



<sup>1</sup> Die Sparkassen-App ist z.B. unangefochtene Nr. 1 im Qualitätsranking.

<sup>2</sup> "Strategie bedeutet nach Mewes nicht – wie üblich – langfristige Erfolgsplanung, sondern die Art und Weise, seine und verbündete Kräfte optimal zum Nutzen seiner Zielgruppe einzusetzen (vgl. auch preußische „[schiefe Schlachtordnung](#)“). Über den Zielgruppennutzen wird der eigene Gewinn optimiert. Die von Mewes postulierten Wirkungsmechanismen der EKS führen zu überproportionalen Ergebnissen."

mit einer Infragestellung der Geschäftsverbindung einhergehen.



"Change it" im Sinne einer Ergänzung oder Verbesserung des Produktportfolios zielt auf Leistungen nah am Kernanliegen der Zielgruppe, z.B. S International, ProEco Rheinland, eigene Multi-Agenturen oder Maklerfirmen. Größere Häuser beteiligen sich an Unternehmensberatern oder kooperieren mit M&A-Boutiquen, Softwareanbietern (personio, lexoffice), Mobilitätsanbietern (share now, call a bike) oder IT-Firmen (SAAS, Cloud). Hier folgt das Sortiment stets dem Kunden von außen nach innen<sup>3</sup>.

"Leave it" bedeutet, bestimmte Zielgruppen systematisch gar nicht oder nur in der Nische zu bedienen, weil das eigene Sortiment keine lukrativen Beziehungen erwarten lässt: Großunternehmen, deutsche Töchter ausländischer Mütter, Kommunen / Ausschreiber. Kreditvergaben kommen angesichts fehlender Zusatzgeschäfte nur in Frage, wenn allein die gebotene Marge eine sehr gute Eigenkapitalverzinsung bei gutem Risiko gewährleistet. Leider ist das selten der Fall. Eher beobachte ich große Volumina (Kredit, Payment) zu kaum auskömmlichen Sonderkonditionen. Institute mit Volumensteuerung in ihrer DNA sind latent gefährdet, Opfer von Cherrypickern zu werden.

Nischenpolitik: Eine mittelgroße Genossenschaftsbank konnte am Fertigungsstandort eines globalen Mineralölkonzerns die Lebensarbeitszeitkonten für die heimische Belegschaft organisieren. Eine Sparkasse hat besondere Expertise entwickelt rund um das Thema "Mitarbeiterbindung" und in diesem Kontext Kontakte zu Personalabteilungen und Betriebsräten etabliert. In beiden Fällen verzichten die Häuser auf "klassisches" Firmenkundengeschäft. Ebenso macht es eine große Genossenschaftsbank bei überregionalen Großkunden: Sie werden nur in Paymentfragen beraten, weil das Institut hier über eine außerordentliche Kompetenz und eigene Tochterfirmen mit Spezial-Know-How verfügt. Intern heißt die Zielgruppe konsequenterweise "Paymentkunden".

### Ergänzende Erfolgsfaktoren

Abseits der eigentlichen Produktqualität begegnen mir am häufigsten zwei Aspekte, die nah am Produkt liegen und wettbewerbserheblich sind:

- a) Die handelnden Personen (Fachberater): Da gibt es solche, die man als FKB gern mit zum Kunden nimmt, weil man sich mit ihnen profilieren kann, und solche, vor denen der FKB seine Kunden und damit sein eigenes Renommee lieber schützt.
- b) Die Prozesse: Sie wirken wieder zweifach: gegenüber dem Kunden (z.B. Schadenregulierung Wasserschaden) und gegenüber dem FKB (z.B. Antragsstrecke für eine Gebäudepolice, einen Zinsswap).

Passen Fachberater oder Prozess nicht, bleibt das Produkt im Regal.

### Monitoring

Die eigene Leistungsfähigkeit liegt im Auge des Betrachters = des Kunden. In strategischen Kundenbefragungen erheben wir z.B.

---

<sup>3</sup> Zur Beseitigung eines Wasserschadens bei mir zuhause hat die "Allianz Handwerker GmbH" zum Glück die vier (sic!) erforderlichen Handwerksbetriebe koordiniert und beauftragt.

Wie stark beurteilen Sie unsere Lösungen / unsere Leistungsfähigkeit auf den folgenden Feldern?	schwach					stark
Unternehmensfinanzierung	<input type="radio"/>					
Fördermittel	<input type="radio"/>					
Corporate / Structured Finance	<input type="radio"/>					
Auslandsgeschäft	<input type="radio"/>					
Absicherung von Firmenrisiken	<input type="radio"/>					
Payment Solutions	<input type="radio"/>					
Gruppentarife für Mitarbeiter	<input type="radio"/>					
Private Finanzierungen / Baufinanzierung	<input type="radio"/>					
Absicherung privater Risiken (Krankheit, Unfall, Pflege, Berufsunfähigkeit, Tod)	<input type="radio"/>					
Vermögensbildung und Altersvorsorge	<input type="radio"/>					
Anlage in Fonds und anderen Wertpapieren	<input type="radio"/>					

Im Rahmen eines "Kundenbindungschecks" haben wir für ein Institut bei rd. 4.000 Kunden gefragt...

... auf welchen Feldern sie "fremdgehen"

⇒ Hausbankstatus bei 87%, Fremdnutzung je nach Produkt zwischen 46 und 85%!

... ob sie überhaupt wissen, dass das Institut auf diesen Feldern ein leistungsfähiges Sortiment hat

⇒ Je nach Produkt zwischen 78 und 100%

... warum sie fremdgehen (Preis, Leistung, Beratung, Prozess, Beziehung, Sonstiges)

⇒ Unterschiedlich nach Produkt

Damit weiß die Institutsleitung, wo das eigene produktbezogene Relevant Set nicht wettbewerbsfähig ist und was sie tun kann, um Einfallstore für Wettbewerber zu schließen.

Und schließlich: In unsere Nachkontaktbefragungen sind die Fachberater integriert, um deren Verantwortung für den Erfolg in Zeiten der arbeitsteiligen, ganzheitlichen Beratung / Co-Betreuung deutlich zu machen und sie ebenso in die Pflicht zu nehmen wie die FKB.

Im nächsten Essay geht es um Risikopolitik und ihre Auswirkung auch auf risikolose Produkte.

Kelkheim, im April 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>