

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 Vertriebserfolg. 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 "lans 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: einfache Wege zum Ziel. Nicht auszuschließen, dass den KMU-Portalen ähnliches gelingt.



Abbildung 1 Werbebotschaft beim KMU-Kreditportal iwoca.de

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 selbstständig (Co-Betreuung).
- In vielen Sparkassen misslingt seit Jahren die Umsetzung der S-Finanzkonzept-Beratungstools zur Sammlung vertriebswichtiger Informationen. Vielen FKB gefällt der Prozess nicht,



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

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

Vertriebsprozess (außen und innen)

- Eine Sparkasse nahm Fahrzeugfinanzierungen lieber aufs eigene Buch, anstatt die Geschäfte schlank an die Leasinggesellschaft zu vermitteln. Für die Mitarbeiter war das besonders dann lästig, wenn das Kundenobligo durch andere Finanzierungen risikorelevant oder offenlegungspflichtig war. Das ländliche Ziel (laufender Zinsertrag statt kleiner Provision) wurde verfehlt, zumal auch den Kunden eine aktualisierte Offenlegung für einen Autokauf zu mühsam war.



Verwaltungsprozess (außen und innen)

- Gelegentlich eines Wasserschadens in der Produktion lernte ein Unternehmer den umständlichen Schadenabwicklungsprozess seiner Gebäudeversicherung kennen. Er wechselte enttäuscht den Anbieter, nicht ohne sich bei seinem FKB, der ihm den Versicherer vermittelte hatte, zu beklagen. Seither ist auch der FKB zurückhaltend, wenn es darum geht, seinen Versicherer zu empfehlen.
- Ich halte das neue Firmenkundenportal der Sparkassen für einen Segen. Wäre ich Mitarbeiter im Finanzbereich, würde ich es lieben. Eine echte Arbeitserleichterung, ein Bindungsinstrument. Und für den FKB eine gute Möglichkeit, sich beim Kunden zu profilieren und sich selbst (bzw. der Assistenten) das Leben zu erleichtern.

Verwaltungsprozess (innen)

- In einer Bank litten die FKB unter den umfangreichen Unterlagen- und Klärungswünschen der Marktfolge. Heute sind beim Kunden die Kontaktdaten der Steuerberater hinterlegt; und die Kollegen der Marktfolge klären alle Fragen und Wünsche dort direkt. Schöner Nebeneffekt: Das Mengerüst ist heute viel kleiner als früher.
- Im Geschäft mit Bauträgern und Immobilieninvestoren löste die periodische Neubewertung von Sicherheiten in einer Bank einen kompetenzgerechten Umlauf je Fall aus. Der wurde durch einen Monatsbericht ersetzt. Vermutlich wurden die Umläufe sowieso nie gelesen.

Kundenbank – Prozessbank

Erstere begeistert Kunden und Mitarbeiter, letztere Revisoren.

Im Gespräch erregte sich ein kurz vor dem Ruhestand stehender Bankvorstand leidenschaftlich über die ausgeprägte Verwaltungsmentalität seiner Nachfolger. Diesen "Hosenscheißern" sei [CYA](#)³ wichtiger als der Kunde. Ein anderer Bankvorstand berichtete von der jüngst abgeschlossenen 44er Prüfung, die sein Haus mit einer 1+ ("mit 4 Sternchen") bestanden habe. Ihm als Vertriebsvorstand genüge auch eine 2 ohne Sternchen. Kein Kunde honoriere ihm den Aufwand für so viel Perfektionismus.



"Die Krankheit unserer Zeit
ist der Perfektionismus."
– Konrad Adenauer

Fast jede Woche wird ein Institut von der Aufsicht öffentlich an den Pranger gestellt und mit EK-Auflagen bedacht. Das befördert die Tendenz hin zur Prozessbank, die danach trachtet, keine Fehler zu machen. Irgendwie verständlich, auf mittlere Sicht aber gefährlich, weil Prozessinnovation – wie jede Innovation – mit Blick auf die Präferenzen künftiger Potenzialkunden ebenso unabdingbar wie leider auch fehleranfällig ist. Prozesse

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

³ Cover your ass

müssen regelmäßig auch auf ihre Wettbewerbsfähigkeit, nicht allein auf ihre Revisionssicherheit geprüft werden. Wer glaubt, die neuen Angreifer kämen allein über 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.

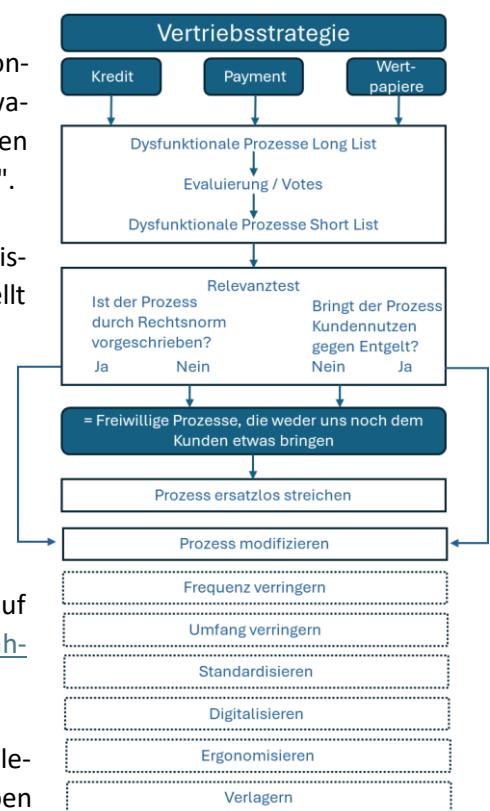
➤ Standardisieren

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 Vertriebsverbünden 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, solang 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>

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

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