

# Den mobilen Vertrieb ausbauen – die Voraussetzungen stimmen

Von Hanno Schädel



**Auch wenn viele Anbieter ihre Bemühungen in Sachen mobiler Vertrieb derzeit deutlich zurückfahren, will die Postbank diese Einheit weiter ausbauen. Verbraucher wünschen sich eine zeitliche und räumliche Flexibilität ihres Finanzberaters durchaus, so argumentiert Hanno Schädel. Gleichzeitig müssen sie aber die Beratung – unabhängig vom Ort – als qualitativ hochwertig empfinden. Dafür sollen bei der Postbank standardisierte Abläufe und eine vermehrte Qualifikation der Berater sorgen. Beide Faktoren wurden im vergangenen und laufenden Jahr verstärkt angegangen – auch als Reaktion auf die massive Kritik an Falschberatungen in verschiedenen mobilen Vertriebseinheiten. Red.**

Im Zuge der Finanzkrise stehen Banken und Berater in der Kritik. Dies führt bei den Kunden vermehrt dazu, ihre Beziehungen zu ihrer Bank zu überprüfen und deren Leistung zu hinterfragen. Gleichzeitig steigt der Wettbewerbsdruck und Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsunternehmen suchen nach Wegen, um sich erfolgreich zu behaupten. Die Antwort der Postbank auf diese Herausforderung lautet, dass die dauerhafte Sicherung der Ertragskraft nur durch die Ausrichtung an den Bedürfnissen des Kunden erreicht werden kann.

Was aber sind die wesentlichen Erfolgshebel für eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit? Wie verhalten sich Kunden heute und was wollen sie wirklich? In aktuellen Studien zeichnen sich drei wesentliche Trends ab, die wegweisend für die inhaltliche Ausrichtung gerade auch von mobilen Vertrieben sind:

■ Beratung, wann und wo es der Kunde will: Der Wunsch, sich dort beraten zu lassen, wo man es als Kunde gern möchte und zu einem Zeitpunkt, der für den Kunden am besten passt, hat deutlich zugenommen – gerade bei komplexeren Themen, wie die Beratung einer Baufinanzierung oder der langfristigen Geldanlage. Ein Anspruch, dem gerade mobile Vertriebe als Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Vertriebswegen in besonderer Weise gerecht werden können: Zum einen durch die vor Ort vorhandenen Geschäftsräume und zum anderen durch die Mobilität der Berater, den Kunden dort aufzusuchen, wo er es sich wünscht.

■ Qualität und Inhalt der Beratung zählen: Privatkunden sind immer besser informiert, denn sie nutzen diverse Medien,

um sich vermehrt auch in finanziellen Fragestellungen ein Bild über existierende Angebote im Markt zu verschaffen. Dieses Informationsbedürfnis hat sich durch die Finanzkrise noch einmal deutlich erhöht, da sich die Kunden verunsichert fühlen.

Zudem hat sich die Wechselbereitschaft zwischen den Vertriebskanälen einer Bank, aber auch hin zu Angeboten anderer Banken deutlich erhöht. Unverändert stark ist deshalb der Wunsch des Kunden nach einem persönlichen, verlässlichen und langfristigen (Ansprech-)Partner, der die individuellen Wünsche und Ziele seiner Kunden kennt und mit der erforderlichen Kompetenz für den Kunden nachvollziehbar berät.

■ Finanzielle Sicherheit in der Zukunft ist Lebensziel für viele: 78 Prozent der Deutschen wünschen sich eine sichere finanzielle Zukunft. Dabei spielt die Investition in die eigene Immobilie auch als langfristig angelegte und solide Altersvorsorge eine sehr bedeutende Rolle. Jeder Vierte will Wohneigentum erwerben – als private Rückzugsmöglichkeit und als Ausdruck des Bedürfnisses nach Schutz und Sicherheit. Auch die Absicherung des Lebensstandards für sich, den Partner, für die Familie sind Kernanliegen für viele Kunden. Insofern muss das Beratungs- und Produktangebot gerade auf diese persönlichen und finanziellen Kundenbedürfnisse ausgerichtet sein.

## Zum Autor

**Hanno Schädel** ist Vorsitzender des Vorstands der Postbank Finanzberatung AG, Hameln.

Alle Finanzdienstleistungsunternehmen suchen – als Antwort auf diese Entwicklungen im Privatkundengeschäft – nach dem richtigen Geschäftsmodell der Zukunft. Dabei gilt: Gut beraten sind jene, die sich auf ihre Stärken im Kerngeschäft fokussieren können, sofern die Ausrichtung bereits den Ansprüchen der Kunden in hohem Maße entspricht.

Zudem ist schon jetzt erkennbar, dass starke, vertrauenswürdige Marken als Gewinner aus der Krise hervorgehen. Denn die subjektive Wahrnehmung des Kunden, mit einer verlässlichen Bank sichere und solide Finanzgeschäfte zu tätigen, ist Grundvoraussetzung für seine Bereitschaft, den Kontakt zu einem Finanzdienstleistungsunternehmen zuzulassen und somit elementar für den Zugang des Beraters zum Kunden.

Die Postbank hat sich rechtzeitig mit ihrem Strategieprogramm „Postbank4Future“ auf ihr wichtigstes Standbein konzentriert: die Privatkunden. Seit Ende 2009 verstärkt die Postbank ihre Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenorientierung, um auch für die Zukunft gerüstet zu sein. Dabei positioniert sie sich als eine an den Kundenerwartungen ausgerichtete Bank mit klaren Produktkompetenzen und einem starken Vertrieb.

### **Gutes Image und leistungsfähige Vertriebsarchitektur**

Aktuelle Umfragen bestätigen der Postbank ein eher traditionelles Image – verbunden mit den Werten „Sicherheit“ und einem sehr guten Preis-/Leistungsverhältnis. In diesem Zusammenhang schätzen bereits viele der 14 Millionen Postbank Kunden den Mix aus einer an den Kernbedürfnissen der Kunden ausgerichteten Produktpalette mit hoher Transparenz und Einfachheit inklusive standardisierter Prozesse. Diese Kombination ermöglicht attraktive Kundenkonditionen bei vielen Bankprodukten; es erlaubt aber auch die Durchsetzung von Preisen für die werthaltigen und

kompetente Beratung zu komplexeren Ansprüchen.

Die Wahl der Vertriebswege ist ein weiterer strategischer Erfolgsfaktor für die Erreichung der notwendigen Wachstumsziele. Als Multikanalvertrieb mit einer flächendeckenden Vertriebsstruktur strebt die Postbank eine stabile und führende Marktposition an.

Für den Kunden bedeutet dies: Leichte Zugänglichkeit zu Informationen, Serviceleistungen und das Angebot an Bankprodukten über diverse Kontaktwege zur Postbank. Das heißt konkret: Bequemes Onlinebanking unabhängig von Banköffnungszeiten, eine große Anzahl von Postbank Finanzcentern in der ganzen Bundesrepublik, die sich durch die Übernahme von mehr als 270 Postfilialen noch einmal deutlich vergrößert hat, und darüber hinaus die persönliche Beratung an jedem beliebigen Ort gerade auch bei komplexen Beratungsthemen wie Baufinanzierung und Vorsorge durch den mobilen Vertrieb der Postbank.

### **Unternehmer im Unternehmen**

Der mobile Vertrieb der Postbank, der durch die Einbindung in diesen Multikanalvertriebsansatz integraler Bestandteil der Vertriebsarchitektur der Postbank ist, hat dabei die wesentliche Aufgabe, mit seinem Leistungsangebot sowohl neue Kunden zu generieren, als auch Bestandskunden durch Beratungskompetenz stärker mit der Postbank zu verflechten, um damit nachhaltig zu profitablen Wachstum beizutragen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss der mobile Vertrieb der Postbank zum einen effizient aufgestellt sein. Zum anderen muss sein Leistungsprofil noch stärker herausgearbeitet und fokussiert werden.

Mit der im Jahr 2009 durchgeführten Umsetzung einer gestrafften Vertriebsstruktur und nach Zentralisierung administrativer Tätigkeiten stellt sich die Postbank Finanz-

beratung deutlich kosteneffizienter und damit wirtschaftlich nachhaltig profitabel auf. Parallel dazu erfolgt die Schärfung des Leistungsprofils, um in einem wettbewerbsintensiven Umfeld die Kernstärken des mobilen Vertriebs der Postbank deutlich stärker ausspielen zu können.

Denn die Postbank Finanzberatung verfügt mit ihren rund 3 500 Beratern bereits über eine jahrelange, gewachsene Expertise und eine ausgewiesene Kernkompetenz im Baufinanzierungs- und Bauspargeschäft sowie in der staatlich geförderten Vorsorge und Geldanlage. Sinnvoll ergänzt wird dieses Angebot noch durch die im Jahr 2009 integrierte BHW Immobilien GmbH – einer der größten Vermittler für Wohnimmobilien in Deutschland mit mehr als 300 Maklern.

Damit können sich – orientiert am Bedarf des einzelnen Kunden – die jeweiligen Berater mit ihren spezifischen Kernkompetenzen in schlagkräftigen Netzwerken zusammenschließen, um das gesamte Leistungsspektrum rund um die Immobilie, die staatlich geförderte Vorsorge und Geldanlage umfassend abbilden zu können. Dabei arbeiten sowohl die Finanzmanager und die Vermögensberater als auch die Makler der BHW Immobilien GmbH als selbstständige „Unternehmer im Unternehmen“ unter dem Dach der Postbank Finanzberatung und pflegen die Beziehung zu ihren Kunden.

### **Dem Kundenempfinden Rechnung tragen**

Die Finanzkrise hat eines sehr deutlich gezeigt: Das Grundvertrauen der Kunden in die Stabilität der Banken und Kreditinstitute hat sicherlich in unterschiedlichem Maße gelitten. Als Folge daraus ist eine virulente Verunsicherung beim Kunden hinsichtlich seiner finanziellen Dispositionen entstanden, die sich in vielen unterschiedlichen Fragestellungen der Kunden ausdrückt und die sich vielleicht aus Kundensicht wie folgt zusammenfassen lässt:

„Zu welchem Zeitpunkt soll ich mich, in welchem Umfang, wie finanziell engagieren?“ Aus dieser Frage leitet sich auch die Kernfrage für den mobilen Vertrieb ab: Wie sollte einer solchen Situation effektiv begegnet werden und wie kann der einzelne Berater diesem Kundenempfinden Rechnung tragen.

Die Antwort ist denkbar einfach und nicht wirklich originell und neu, aber sie zeigt klar auf, wo die vertriebliche Schwerpunktsetzung im mobilen Vertrieb erfolgen muss: Mehr „Nähe“ zum Kunden aufbauen und mehr Zeit für den Kunden nehmen!

### **„Nähe“ entsteht auch durch die Beratungssituation**

Wie lässt sich diese Anforderung nun in die tägliche, vertriebliche Praxis für den einzelnen Berater im mobilen Vertrieb übersetzen? Zum einen ergibt sich „Nähe“ zum Kunden gerade im mobilen Vertrieb durch die Beratungssituation selbst: Der Kunde hat sein Umfeld, in dem er das Beratungsgespräch führen möchte, selbst bestimmt,

sei es nun zu Hause, am Arbeitsplatz oder in einem Beratungscenter der Postbank Finanzberatung. Dadurch ergibt sich im Regelfall per se eine diskrete und offene Gesprächsatmosphäre, gerade auch dann, wenn die Beratung beim Kunden zu Hause stattfindet.

Damit einhergehend können nun Berater und Kunde gemeinsam die finanziellen Wünsche und Ziele des Kunden erarbeiten. Dazu setzt die Postbank Finanzberatung verstärkt auf einen standardisierten Beratungsprozess mit dem Ziel, dem jeweiligen Kunden sein persönliches, finanzielles „Bedarfsprofil“ aufzuzeigen. Auf dieser Basis entsteht für Kunde und Berater ein gemeinsames Verständnis über die finanzielle Situation, die bestehenden finanziellen Wünsche und die sich daraus ergebenden Handlungsfelder.

Die bis dato mit dieser Vorgehensweise gesammelten Erfahrungen sind durchweg positiv und ermutigend: Die Mehrzahl der so beratenen Kunden gab an, dass diese Bedarfsanalyse ihnen dabei geholfen hat, ihre finanziellen Handlungsnotwendigkeiten besser zu verstehen. Auf diesen

Ergebnissen lässt sich aufbauen, denn die Herausforderung besteht darin, den Einsatz dieser Bedarfsanalyse in der Postbank Finanzberatung nachhaltig zu verbreitern.

Zudem schafft dieser Beratungsansatz eine deutlich größere „Nähe“ zum Kunden, da er sich zum einen besser verstanden fühlt und zum anderen die Gesprächsergebnisse inhaltliche Ansatzpunkte für Folgetermine bieten. Denn es ist unrealistisch, dass alle finanziellen Wünsche des Kunden im Rahmen nur eines Kundengesprächs befriedigt werden können.

Damit würden die Kundenpotenziale mit ihren vielfältigen Cross-Selling-Ansätzen bei weitem nicht erschlossen. Insofern führt die konsequente Anwendung dazu, dass das Vertrauen in der Kunden-Berater-Beziehung durch eine höhere Kontaktfrequenz, aber auch durch die Zeit, die in diese Vorgehensweise investiert wird, wächst und damit der in der Finanzkrise entstandenen Verunsicherung beim Kunden entgegen wirkt.

### **Empfinden von Qualität ist subjektiv**

Natürlich sind Nähe zum Kunden und sich Zeit nehmen für den Kunden wichtige Voraussetzungen für den Aufbau einer intakten Kunden-Berater-Beziehung und natürlich sorgt die Kenntnis über die Wünsche und Ziele des Kunden für ein gegenseitiges, von Vertrauen geprägtes Verhältnis zum Kunden. Das allein reicht aber nicht: Erst die Qualität der Beratung sorgt für hohe und nachhaltige Kundenzufriedenheit.

Auch hier stellt sich natürlich die Frage, wie sich dieser Qualitätsanspruch in die tägliche Praxis des mobilen Vertriebs übertragen lässt? Denn das Empfinden von Qualität ist eine subjektive Einschätzung und setzt sich aus Sicht eines Kunden aus einer Reihe unterschiedlicher und subjektiver Eindrücke zusammen. Es besteht aber

die Möglichkeit, durch das Setzen von Standards gerade im mobilen Vertrieb objektive messbare Qualitätsstandards zu etablieren, um damit in der Regel auch eine positive Qualitätswahrnehmung beim Kunden zu erzeugen.

Um den Rahmen für die Qualitätsdiskussion aber auch richtig zu setzen, lohnt auch ein Blick zurück auf die letzten zwei Jahre: In dieser Zeit gab es – sicherlich auch verschärft durch die Finanzmarktkrise – häufig eine kritische Berichterstattung in den Medien über Falsch- beziehungsweise Fehlberatungen von Kunden – nicht nur, aber auch bei der Postbank Finanzberatung. Insofern besteht für die Postbank Finanzberatung die Notwendigkeit, sich dieser Kritik zu stellen und Veränderungen im mobilen Vertrieb aufzusetzen.

### Vertriebsorientierte Umsetzungskompetenz

Im mobilen Vertrieb der Postbank wurde der Weg eingeschlagen, Qualität entlang des Beratungs- und Verkaufsprozesses zu definieren. Das fängt bei der Terminierung des Kundengesprächs an, führt über die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Kundengesprächs inklusive der erforderlichen Dokumentation bis hin zu den After-Sales-Aktivitäten sowie der ordnungsgemäßen Abwicklung der getätigten Geschäftsabschlüsse. Erst durch diese umfängliche Sichtweise – die in dieser Form ja auch der Kunde selbst erlebt – lässt sich Qualität erzielen. Denn die Beratungsabläufe sind gleich aufgebaut und berücksichtigen die internen Richtlinien als auch die per Gesetz geforderten und in letzter Zeit auch verschärften Beratungs- und Dokumentationspflichten.

Das ist die prozessuale Sicht auf die Qualität in der Beratung. Daneben besteht aber auch die Notwendigkeit, die vom Kunden empfundene, inhaltliche Beratungsqualität näher zu betrachten, sich also mit der Fähigkeit des Beraters auseinander zu setzen, dem Kunden eine zu ihm passende

Produktlösung anzubieten. Hierbei hilft natürlich der bereits zuvor beschriebene Ansatz der Postbank Finanzberatung, die finanziellen Wünsche und Ziele des Kunden herauszuarbeiten. Dazu gehört in der Folge auch die fachlich fundierte und vertriebslich orientierte Umsetzungskompetenz.

### Bundesweite Qualifizierungsmaßnahmen

Zur Erweiterung der fachlichen, vertriebslichen und persönlichen Kompetenzen wurde in der Postbank Finanzberatung in diesem Jahr erstmalig ein professioneller Know-how-Transfer zwischen Fachbereichen, Vertriebsunterstützern und Vertriebsführungskräften durchgeführt.

Der Ablauf dieser bundesweiten Qualifizierungsmaßnahme orientierte sich dabei an der in der Postbank Finanzberatung existierenden, kundenzentrierten Bedarfsfeldlogik, die gleichzeitig auch auf den fachlichen Kernkompetenzen des Vertriebs aufbaut. Hierzu wurden intensive Trainingssequenzen in mehrtägigen Veranstaltungen durchgeführt. Herzstück dieser Qualifizierungsmaßnahme bildeten zum einen Fachtrainings durch entsprechende Spezialisten und zum anderen ein effektives Best-Practise-Sharing durch erfolgreiche Vertriebsführungskräfte, die direkt aus ihrer vertriebslichen Praxis anhand von Fallbeispielen berichteten.

Ziel dieser Qualifizierung war es, die fachliche Kompetenz in Produktlösungen zu erhöhen und in konkreten Praxisbeispielen zu vertiefen sowie – im Nachgang zu den Trainingssequenzen – ausgewählte Schwerpunktthemen in den Vertriebsteams vor Ort zu implementieren. Damit erhalten die Berater das Rüstzeug für Ansatzpunkte in der qualifizierten und nachhaltig erfolgreichen Beratung – und genau darum ging es bei dieser Maßnahme.

Da eine einmalige, bundesweit angelegte Qualifizierungsmaßnahme zur nachhal-

tigen Steigerung der Beratungskompetenz nicht ausreicht, sondern nur eine Initialisierung sein kann, steht im mobilen Vertrieb der Postbank Finanzberatung eine Vertriebsunterstützung zur Verfügung, die sich aus Spezialisten zusammensetzt. Diese Gruppe von „Helfern“ vor Ort ist ebenfalls an der Bedarfsfeldlogik ausgerichtet und steht zur fachlichen Qualifizierung der Berater permanent zur Verfügung.

Ausgehend von den vorgestellten Kernmaßnahmen geht es – gerade auch in der Nachbetrachtung zu der noch immer nicht ganz bewältigten Finanzkrise – um eine effektive und deutlich nachhaltige Kundenorientierung. Denn die dauerhafte Kundenbindung gepaart mit einem langfristigen Vertrauensverhältnis führt letztlich auch zu vertriebslichem Erfolg. Insofern geht eine von Langfristigkeit und Vertrauen geprägte Kunden-Berater-Beziehung Hand in Hand mit der Notwendigkeit des vertriebslichen Erfolgs – und genau dies gilt es im mobilen Vertrieb der Postbank in der Breite nachhaltig zu erreichen.

### Mobile Vertriebsorganisation weiter ausbauen

Neben den bereits eingeleiteten, oben beschriebenen Veränderungsprozessen im mobilen Vertrieb der Postbank, die sukzessiv ihre Wirkung entfalten, sind die wesentlichen Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft gegeben:

1. Die Postbank Finanzberatung AG ist eine Konzerngesellschaft der größten deutschen Retailbank. Die starke Marke und der hohe Bekanntheitsgrad der Postbank sind klare Pluspunkte bei der Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden.
2. Die Postbank Finanzberatung profitiert von den breit gefächerten Marketingaktivitäten der Postbank. Das Werbeinvestment für die Marke Postbank und ausgewählte, attraktive Produktangebote liegt auf einem

Ihre  
Zeitschrift  
für das gesamte  
**Kreditwesen**



lädt ein zur

## 56. Kreditpolitischen Tagung

am 5. November 2010, 11.00 – 13.30 Uhr,  
im Hermann J. Abs-Saal der Deutschen Bank AG,  
Junghofstraße 11, Frankfurt am Main,  
Empfang ab 10.00 Uhr

### „Der Staat und die Banken“

**Georg Fahrenschon**

Staatsminister der Finanzen, Bayerisches Staatsministerium  
der Finanzen, München

**Uwe Fröhlich**

Präsident, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und  
Raiffeisenbanken e.V. (BVR), Berlin

**Heinrich Haasis**

Präsident, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Berlin

**Andreas Schmitz**

Präsident, Bundesverband deutscher Banken e.V., Berlin

**Nachgefragt zur Sache**

Philipp Otto

Teilnahmegebühr: 120,- Euro zzgl. MwSt. Anmeldeschluss: 25. Oktober 2010

**Fritz Knapp Verlag**

Sandra Gajewski · Postfach 11 11 51 · 60046 Frankfurt am Main  
Telefon 0 69/97 08 33-20 · Telefax 0 69/7 07 84 00  
E-Mail: [tagungen@kreditwesen.de](mailto:tagungen@kreditwesen.de) · Internet: <http://www.kreditwesen.de>

hohen Niveau und sorgt so für hohe Aufmerksamkeit bei Bestands- und potenziellen Neukunden.

3. Die Postbank verfügt über einen attraktiven Kundenbestand, zu dem die Postbank Finanzberatung und ihre Berater unter Beachtung der datenschutzrechtlichen Maßgaben Zugang haben, um sich um diese Kundengruppe aktiv zu kümmern.

4. Die Postbank und auch ausgewählte Drittproduktpartner bieten eine umfassende und leistungsfähige Produktpalette von Bank-, Bauspar- und Finanzierungsprodukten sowie Fonds und Versicherungen. Diese Produktvielfalt ermöglicht eine ganzheitliche Kundenberatung.

5. Dieser ganzheitliche Vertriebsansatz wird durch den Einsatz von qualifizierten Spezialistenfunktionen vor Ort, die die mobilen Berater wie in keinem anderen mobilen Vertrieb in Deutschland umfassend unterstützen, flankiert.

Aufgrund des in den vergangenen zwei Jahren sicherlich nicht ganz einfachen Marktumfelds haben sich einige Wettbewerber entschieden, den mobilen Vertrieb einzustellen. Die Gründe dafür sind sicherlich unterschiedlich, haben aber zu einer deutlichen Reduzierung der Anzahl von HGB-Partnern in Deutschland geführt.

Ungeachtet dieser Entwicklung soll die Vertriebsmannschaft der Postbank Finanzberatung, die heute schon die größte bankgestützte mobile Vertriebsorganisation in Deutschland ist, durch geeignete Maßnahmen ausgebaut werden. Dafür ist es erforderlich, die notwendigen finanziellen Rahmenbedingungen als auch die systematische Einarbeitung zu optimieren. Diese und weitere Maßnahmen werden für Wachstum im mobilen Vertrieb sorgen. Denn am Ende dieser Entwicklung soll die heutige führende Marktposition als größter bankgestützter mobiler Vertrieb noch weiter ausgebaut werden. ■