

## „Im Vertrieb fehlt Transparenz“

McKinsey: Leistung von Mitarbeitern täglich messen – UBS für Leistungslohn

Börsen-Zeitung, 2.10.2003  
cra Frankfurt – Den meisten Banken fehlen im Vertrieb Transparenz und ein zentrales Management. Selbst eine entsprechende klare Richtungssetzung durch das Top-Management sei längst nicht in allen Häusern gegeben, sagte Reinhold Leichtfuß, McKinsey-Director, beim Retail-Bankentag der Börsen-Zeitung. „Viele Institute können noch nicht einmal die Frage beantworten, wie groß überhaupt ihre Vertriebskapazität ist“, so Leichtfuß. Beat Oberlin, Managing Director bei der Schweizer UBS, plädierte für eine stärker erfolgsabhängige Entlohnung der Mitarbeiter.

Die Bedeutung des simplen Grundsatzes, dass das oberste Management sich auf eine Leistungskultur verpflichten müsse, werde in den Banken unterschätzt. „Eine gute Unternehmensführung schlägt sich gegenüber dem Durchschnitt in erheblich stärkeren Eigenkapitalrenditen nieder“, konstatierte Leichtfuß. Neben der klaren Vorgabe durch die oberste Unternehmensleitung sei entscheidend, dass über alle Ebenen die Managementintensität sichergestellt sei. Hinzukommen müssten ferner Performancemessung und Anreizsysteme, damit eine Leistungskultur etabliert werden könne. Ziel

einer Bank müsse es sein, den Vertriebs Erfolg bis auf den einzelnen Mitarbeiter herunterzubrechen. Leistungen müssten transparent gemacht werden, die Erfolgskontrolle täglich erfolgen, forderte Leichtfuß. Eine solche Transparenz böten bisher die US-Institute Fifth Third Bank und Citibank sowie die Royal Bank of Scotland. Der Durchschnitt der Kreditinstitute sei davon aber noch weit entfernt.

### 4,5 Produkte am Tag verkauft

Ein großer Unterschied der Vertriebsleistungen zeige sich, wenn man amerikanische Banken und europäische vergleicht, sagte Leichtfuß. Bei Wells Fargo beispielsweise verkaufe ein Mitarbeiter im Durchschnitt am Tag 4,5 Produkte. Im europäischen Durchschnitt seien es dagegen nur 1,0 bis 1,5 Produkte – die Unterschiede zwischen den einzelnen Banken seien aber beträchtlich, denn die führenden Banken Europas kommen schon auf 2,0 bis 3,0 Produkte. In diesem Rahmen lägen auch die führenden deutschen Sparkassen mit 2,4 am Tag pro Mitarbeiter verkauften Produkten.

### Incentivierung im Absatz

Die Entlohnung der Mitarbeiter nach Vertriebs Erfolg ist nach Angaben von Beat Oberlin, Managing Director der UBS, entscheidend dafür, in einer Bank eine Leistungskultur zu etablieren. Die persönlichen qualitativen Leistungen müssten ebenso gemessen und erfolgsabhängig entlohnt werden wie die quantitativen Erfolge, sagte Oberlin beim Internationalen Retail-Bankentag der Börsen-Zeitung. Hinzukommen müssten Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter.

Auch die Zusammenarbeit innerhalb der Bank bei der Kundenbearbeitung müsse mit Incentives unterstützt werden. So gebe es bei der UBS unterschiedliche Betreuer für die verschiedenen Privatkunden-Segmente von Retail-Kunden bis hin zu Kunden in der privaten Vermögensverwaltung. Diese Segmentierung müsse aber von den Mitarbeitern als durchlässig aufgefasst werden, betonte Oberlin. „Der Kunde gehört nicht dem Mitarbeiter oder einem Segment – er gehört der Bank.“ Entsprechend dieser Maßregel werde ein Kundenbetreuer dafür entlohnt, wenn er einen Kunden in ein höheres, für die Bank lukrativeres Segment abgebe.