



BETRIEB & BANKSTEUERUNG | Kolumne 09/19: Kundengeschäftssteuerung

## **Umdenken für die Megatrends**

**Für ein erfolgreiches Kundengeschäft sind nach Ansicht der BBL-Kolumnisten Martin Bücher (links) und Dr. Andreas Kronabitleitner drei Vorgaben zu bedenken: Weniger Steuerungsimpulse machen Sparkassen besser. Aktive Betreuung ist bei Kunden oft unerwünscht. Kundenbeziehungen müssen stärker geschützt werden.**

---

Unsere langjährige und praxisbewährte Zusammenarbeit hat unseren Glauben an sogenannte „zukunftsorientierte Konzepte“ für das Kundengeschäft nachhaltig erschüttert. Unsere Erfahrung lehrt, dass jedes auch noch so gut überlegte Konzept ohne Anpassung an das aktuelle Umfeld zum Scheitern verurteilt ist. Ganz besonders in Zeiten, in denen sich gesellschaftliche Trends scheinbar von heute auf morgen

manifestieren.

Die Vielzahl an unterschiedlichen Markt- und Gesellschaftsentwicklungen erhöht massiv die Komplexität der Kundengeschäftssteuerung. Umso wichtiger ist es, relevante Megatrends zu identifizieren und diese Fokussierung mit der Bereitschaft zum pragmatischen Reagieren in Detailfragen zu kombinieren. Drei Schwerpunkte prägen deshalb aktuell unsere Vorstands- bzw. Beratungstätigkeit:

- Sparkassen werden durch Weglassen von Steuerungsimpulsen besser.
- Viele Kunden wollen keine aktive Betreuung mehr.
- Sparkassen müssen Kundenbeziehungen besser schützen.

### **Sparkassen besser durch weniger Steuerungsimpulse**

Sparkassen haben oft zu viele Steuerungsimpulse im Markt. Die „Vertriebsstrategie der Zukunft (VdZ)“ hat diese Entwicklung weiter beschleunigt. Neue Vertriebskonzepte generieren nämlich in der Regel neue Ziele, Vorgaben und Erwartungen an die Mitarbeiter.

Wenn diese aber zusätzlich zu den bisher bewährten Steuerungsimpulsen implementiert werden, dringen die wirklich wichtigen Botschaften nicht mehr durch. Eine klare Managementlinie fehlt. Diese Problematik verschärft sich überproportional mit zunehmender Unternehmensgröße. Gibt es zu viele Steuerungsimpulse, ist die Steuerbarkeit des Vertriebs nicht mehr gegeben.

Da die Prioritätenreihenfolge für alle Beteiligten zu wenig transparent ist, ersetzen persönliche Einschätzungen und Interpretationen der Akteure eine große und gemeinsame Linie. Das führt zu unnötigen und kapazitätsbindenden Reibungsverlusten auf allen Ebenen.

Führungskräfte führen langwierige und lähmende Diskussionen mit ihren Vertriebsmitarbeitern und Steuerungsabteilungen reiben sich

teilweise in Richtungskämpfen auf.

Immer wieder ist zu beobachten, dass Mitarbeiter in Controlling- und Steuerungsabteilungen Vertriebsberichte erstellen oder Steuerungsimpulse setzen, die von den Marktmitarbeitern entweder weitgehend ignoriert oder „sehr kreativ“ erfüllt werden. Derartige Weiterentwicklungen passieren ja nicht aus Jux und Tollerei, sondern um beobachteten Marktentwicklungen rechtzeitig zu entsprechen.

Diese oft zukunftsorientierte Arbeit wird nicht nur nicht ausreichend geschätzt, sondern den betroffenen Stabsmitarbeitern wird immer häufiger Praxisferne unterstellt. Die Kluft, die durch solche Entwicklungen zwischen Stabs- und Marktteilungen entsteht, kann zur Erosion des Zusammenhalts in der Sparkasse führen. Nicht selten vergiftet die Uneinigkeit im Management nachhaltig das gesamte Unternehmensklima und ermöglicht es Vertriebsmitarbeitern, die Legitimation ihrer Führungskräfte infrage zu stellen.

Derartige Entwicklungen können vermieden werden, wenn vor der Umsetzung neuer Konzepte das bisher Bewährte konsequent infrage gestellt wird. Eine Entscheidung für etwas ist im allgemeinen Konsens meist schnell getroffen. Sie wird aber erst dann tatsächlich wirksam, wenn man sich auch bewusst gegen etwas entscheidet.

Deshalb hat es sich in zahlreichen Praxisfällen bewährt, im ersten Schritt auf jene Steuerungsimpulse zu verzichten, die nicht dem primären strategischen Ziel dienen. Schon allein dadurch ist die Kundengeschäftssteuerung von Sparkassen sehr rasch effizienter und besser geworden. Die zu beobachtenden positiven Effekte des Weglassens waren zudem oft größer als die einer nachfolgenden Optimierung.

Um mit derart einfachen Maßnahmen diese verblüffenden Erfolge generieren zu können, braucht es klare Ansagen des Vorstands. Die Grundlage dafür ist absolute Klarheit darüber, was unbedingt und was im Optimalfall erreicht werden soll.

Die Erfahrung aus zahlreichen strategischen Managementdiskussionen über eine zukunftssichere Ausrichtung von Geschäftsfeldern zeigt allerdings, dass der Hang zu Kompromissen groß ist. Zu oft erscheinen alle denkbaren Ergebnisdimensionen als wichtig und unverzichtbar. Nachhaltiger Erfolg toleriert aber keine halbherzigen Kompromisse.

Eine konsequente Unterteilung in unbedingt zu erreichende strategische Primärziele und bestmöglich zu erfüllende Nebenbedingungen hat dieses Dilemma in der Regel aufgelöst. Nur so konnte eine eindeutige Prioritätenreihenfolge definiert werden beziehungsweise wurde ein Wildwuchs an Steuerungsimpulsen vermieden.

### **Viele Kunden wollen keine aktive Betreuung mehr**

Die Digitalisierung hat die Kundenerwartungen in kürzester Zeit massiv verändert. Noch nie war die Veränderung so groß wie heute. Konkrete Praxiserfahrungen zeigen, dass mittlerweile in manchen Kundensegmenten bis zu 70 Prozent der Kunden nicht aktiv betreut werden wollen. Kunden wollen immer öfter selbst entscheiden, wann sie mit ihrer Sparkasse in Kontakt treten.

Wenn sie das aber tun, dann erwarten sie einen raschen Zugang zu kompetenten Beratern, optimale Beratungsleistungen mit echtem Nutzwert und vor allem schnelle Lösungen.

Für diese Kundenerwartungen sind Sparkassen organisatorisch oft we-

nig vorbereitet. Aktuelle Konzepte haben ferner dazu geführt, dass Betreuungskapazitäten von Sparkassen auf Basis einer datengestützten Kundensegmentierung – in Verbindung mit theoretischen Betreuungsintervallen – bemessen worden sind.

Solche Konzepte sind in der Vergangenheit allerdings nicht davon ausgegangen, dass Kunden die für sie vorgesehene Betreuung nicht schätzen – noch dazu in so hohem Ausmaß. Der Markt ist sozusagen durch die Bankbrille gesteuert worden. Die Kundensicht wurde vergessen. Das hat dazu geführt, dass Sparkassen in der Regel zu viele Generalisten, aber zu wenige Spezialisten im Einsatz haben.

Dieses Dilemma versuchen etliche Häuser durch eine duale Betreuung, bei der ein Kundenbetreuer im Bedarfsfall einen Spezialisten zuzieht, zu lösen. Das mag für viele Kunden angenehm sein. Es verursacht aber auf Dauer deutlich zu hohe Kosten und belastet massiv die im Kundengeschäft erzielten Ergebnisse.

Die zuvor beschriebene Problematik der als praxisfern empfundenen Steuerungsimpulse wird durch eine solche Vorgangsweise weiter verschärft. Ein „Zuviel“ an umfassenden Kundenbetreuern trifft auf immer mehr unwillige Kunden, die sich den gutgemeinten Betreuungsangeboten entziehen.

Die Kundenbetreuer können so ihre theoretischen Aktivitätsvorgaben kaum erfüllen. Die Spirale aus gegenseitigen Vorwürfen dreht sich immer schneller und die „Kreativität“ von Mitarbeitern bei der Erfüllung von unrealistischen Zielen wird immer mehr gefordert.

Die Rasanz, mit der die Digitalisierung diese zentrale Kundenerwartung geändert hat, überfordert nicht selten alle Beteiligten. Ein Festhalten an überholten Konzepten ist aber mit

Sicherheit der falsche Weg. Derart signifikante Veränderungen verlangen deutliche Reaktionen.

Erste Sparkassen beginnen bereits, umfassende Kundenbetreuung nur mehr in ganz wenigen Kundensegmenten anzubieten und das Gros der Privatkunden nur mehr anlassbezogen zu betreuen. Diese radikale Veränderung wird nicht für alle Sparkassen passen. Aber zumindest sollte auf jene Steuerungsimpulse verzichtet werden, die das Wunschenken der Vergangenheit zementieren.

### **Sparkassen müssen Kundenbeziehungen besser schützen**

Ein weiterer Effekt der Digitalisierung ist der oft sehr hohe Informationsgrad der Kunden. Bestens informierte Kunden auf der einen Seite und der Versuch, Transparenz so gut als möglich zu vermeiden auf der anderen Seite, führen immer häufiger zu massiver Verärgerung. Das Bestreben, die eigenen Kunden mit möglichst vielen sparkasseneigenen Produkten auszustatten und deshalb auf transparente Informationen über Marktangebote weitgehend zu verzichten, mag kurzfristig erfolgreich sein. Langfristig führt dies zu einem kaum mehr wiedergutzumachenden Vertrauensschaden.

Im Rahmen einer aktuellen Studie der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe in Bonn sind 1500 Kunden nach ihrem Rechercheverhalten bei wichtigen Finanzentscheidungen befragt worden. Dabei hat sich gezeigt, dass mittlerweile der überwiegende Teil der Kunden Konditionen im Internet recherchiert. Aber fast jeder dieser Sparkassen-Kunden gibt seiner Hausbank eine Chance und führt ein Beratungsgespräch oder holt Angebote ein. Bisher hatten die Sparkassen bei diesen Vergleichen oft das Nachsehen.

Nun zeigen aber erste vielversprechende Praxiserkenntnisse, dass sich

bewusste Transparenz und Ehrlichkeit trotz Konditionsnachteilen lohnen. Auch deshalb, weil Kunden die Vor-Ort-Betreuung durch ihre Sparkasse als wertvoller erachten als anonyme Kostenvorteile im Internet. Man könnte sagen, das Blatt wendet sich schön langsam. Aus „Geiz ist geil“ wird immer häufiger „Zurück zu den guten alten Werten“.

Konkrete Praxiserfahrungen liegen etwa aus dem heiß umkämpften Baufinanzierungsmarkt vor. Im Wissen um die teilweise signifikanten Konditionsnachteile haben sich einzelne Sparkassen bewusst dafür entschieden, ihre Kunden in den Beratungsgesprächen offensiv mit Konkurrenzangeboten zu konfrontieren.

Immer dann, wenn das Konditionsangebot der Sparkasse nicht konkurrenzfähig war, sind den Kunden anhand eines sorgfältig erarbeiteten Wordings vorhandene Vermittlungsmöglichkeiten zu Mitbewerbern präsentiert worden.

Was auf den ersten Blick als paradoxe Intervention erscheinen mag, erwies sich als goldrichtig. Unglaubliche acht von zehn Kunden haben sich nämlich entschieden, trotz teilweise signifikanter Konditionsnachteile das Angebot ihrer Sparkasse zu nutzen.

Noch nicht geklärt ist, ob das ehrliche Bemühen um Authentizität und transparente Informationen oder die Annehmlichkeiten der verlässlichen und verfügbaren Sparkassenbetreuung das bedeutendere Motiv waren. Wie auch immer – wichtig ist, dass Sparkassen die Beziehungsqualität zu ihren Kunden schützen. Der langfristige Erhalt der wirtschaftlichen Basis ist wichtiger als ein eventuell sogar auf Kosten der Zukunft erzielter kurzfristiger Verkaufserfolg. Für den Erhalt der Kundenbasis ist in Zeiten der umfassenden Digitalisierung maximale Transparenz eine Grundvoraussetzung.

Es muss ja nicht gleich die Maxime einiger momentan erfolgreicher Fintechs gelten, wonach sich die Qualität von Geschäftsmodellen nur über die Größe des Marktanteils und nicht an der damit erzielten Rentabilität bemisst.

## **Fazit**

Für ein auch künftig erfolgreiches Kundengeschäft braucht es klare und allgemein akzeptierte Botschaften an die Mitarbeiter. Dafür ist eine massive Reduktion der Komplexität von Steuerung oft unabdingbar. Das gelingt durch konsequente Konzentration auf die dominierenden Megatrends und den bewussten Verzicht auf Nebenthemen.

## **Autoren**

Martin Bücher ist Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Biberach und war zuvor Vertriebsvorstand der Sparkasse Leipzig.

Dr. Andreas Kronabitleitner ist Strategieberater für Banken und konzentriert sich seit zehn Jahren auf das Kundengeschäft von Sparkassen.

*Dr. Andreas Kronabitleitner, Martin Bücher – 02. September 2019 - 08:30*

---



[Impressum](#)

[Nutzungsbedingungen](#)

[Datenschutz](#)

© Deutscher Sparkassen Verlag GmbH. Alle Rechte vorbehalten.