

Kolumne 06/15: Vertriebsstrategie

Strategische Weichenstellung notwendig

von Dr. Andreas Kronabitleitner

Das Kundengeschäft zu steuern, wird immer herausfordernder. Sparkassen sind gefährdet, zunehmend als nachrangige Alternative für Geldgeschäfte wahrgenommen zu werden, fürchtet BBL-Kolumnist Dr. Andreas Kronabitleitner. Das DSGVO-Projekt „Vertriebsstrategie der Zukunft“ ist deshalb ein guter Schritt – wenn die notwendigen Vorleistungen erbracht werden.



Dr. Andreas Kronabitleitner (consultingpartner AG, Köln)

Auch die beste Vertriebsstrategie muss Hand in Hand mit dem richtigen Eindruck beim Kunden gehen, aber gerade in der Außenwahrnehmung geraten die Sparkassen unter Druck: Qualitätsführer in schmal umrissenen Segmenten und effiziente Diskontanbieter bedrängen die klassischen Regionalbanken. Neue Mitbewerber mit klar definierten Markenversprechen verlangen nach einer klaren Positionierung, die in dieser Deutlichkeit bisher nicht notwendig war.

Unter den Kunden typischer Sparkassen finden sich zumeist eine überschaubare Zahl von Stammkunden aus Überzeugung, viele Stammkunden aus Gewohnheit und immer mehr Leistungsoptimierer, die nach bestimmten Aspekten wie Convenience oder dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis suchen. Sie alle haben unterschiedliche Ansprüche an ihre Bank. Eine Sparkasse wird sich beim Versuch, alle Anspruchsgruppen bestmöglich zu bedienen, kontinuierlich aus dem Markt steuern. Deshalb braucht es eine klare Entscheidung, auf welche Anspruchsgruppen die Geschäftspolitik ausgerichtet wird. Diese Entscheidung stellt dann die Weichen für den primären Fokus der Kundengeschäftssteuerung.

Fehlende Klarheit in der Kundengeschäftsteuerung

Ein kundenrelevantes Geschäftsfeld kann primär nach einem Produkt-, Deckungsbeitrags- oder Kundenfokus gesteuert werden. Bei Kombination mehrerer Steuerungsprämissen gilt, dass immer eine dieser sich latent widersprechenden Ausprägungen im Vordergrund steht – entweder vom Vorstand klar formuliert oder von den Mitarbeitern in ihrer täglichen Arbeit interpretiert. Gängige Praxis im Kundengeschäft vieler Sparkassen dürfte die Kombination von Produkt- und Aktivitätszielen, teilweise ergänzt um Deckungsbeitragsziele, sein. Dabei handelt es sich aber um latent widersprechende Zielsetzungen.

Aus Deckungsbeitragsicht kann es etwa sinnvoll sein, trotz scheinbarer geschäftspolitischer Notwendigkeit auf bestimmte Produktvarianten mangels Ertrag zu verzichten. Eine breite Aktivitätsabdeckung des vorhandenen Kundenstamms verhindert unter Umständen die Konzentration auf deckungsbeitragsstarke Kunden. Und der zielkonforme Verkauf mancher Produkte kann Kundenbeziehungen massiv belasten oder sogar nachhaltig zerstören, wie leidvolle Erfahrungen mancher Sparkassen gezeigt haben. Das Nebeneinander widersprüchlicher Zielsetzungen provoziert ein Entscheidungsdilemma bei den Mitarbeitern und ist die wesentliche Begründung für suboptimale Ergebnisse im Kundengeschäft.

Sparkassen, die eine eindeutige Prioritätsentscheidung getroffen und ihre Geschäftsfelder klar und stringent ausgerichtet haben, sind deutlich erfolgreicher als ihre Konkurrenten. Sie waren deshalb auch Vorbild für die Entwicklung der neuen DSGVO-Strategie. Jeder Vorstand sollte für seine Sparkasse und pro Kundengeschäftsfeld festlegen, ob nachhaltige Kundenbindung, die Realisierung der Produktplanung oder der höchstmögliche Deckungsbeitrag höhere Priorität haben, und zwar bevor man sich Gedanken über eine eventuelle Neuausrichtung des Kundengeschäfts aufgrund der DSGVO-Empfehlungen aus „Vertriebsstrategie der Zukunft“ macht. Diese Festlegung wird sinnvollerweise nicht für alle Kundengeschäftsfelder die gleiche sein.

Folgen latenter Zielkonflikte

Eine etwa im Privatkundengeschäft von Sparkassen häufig anzutreffende Steuerung kombiniert Produktverkäufe und Kundenaktivitäten in Form von Gesprächszielen. Trotz mittlerweile unzähliger Bemühungen empfinden Kundenbetreuer nach wie vor die Produktziele als die dominierende und vom Management primär gewünschte Erfolgsgröße und richten ihre Aktivitäten danach aus. An der Realität der Kundenbetreuung ändert sich durch das Hinzufügen von Gesprächszielen wenig. Das Gegenteil ist der Fall. Die zur Zielerreichung notwendigen Gespräche werden von den Mitarbeitern vielfach als unerwünschte Bevormundung auf dem bewährten Weg zur Zielerreichung erlebt.

Eine solche Kombination von Zieldimensionen resultiert aus der irrigen Einschätzung, dass Mitarbeiter, die die gewünschten Gespräche führen, auch im Produktverkauf erfolgreicher sind. Die Realität sieht anders aus: Bei jenen, die ihre Produktziele erfüllen, wird meist nicht mehr nachgefragt, wie sie diese erreicht haben. Nur wenn Produktziele nicht erfüllt werden, werden berichtete Gesprächszahlen hinterfragt. Das führt dann zu Druck, Frustration und im schlechtesten Fall zu Fluktuation. Überall dort, wo nicht oder durch die Führungskräfte nur augenzwinkernd nachgefragt wird, leidet die Glaubwürdigkeit des Vorstands massiv, weil Ziele zwar formuliert, aber nicht ausreichend nachgehalten werden.

Die wirtschaftlichen Folgen derartiger Zielkonflikte können fatal sein, weil die negativen Effekte oft zu spät bemerkt werden. Eine repräsentative Analyse von Bestands- und Neugeschäftsmarktanteilen deutscher Sparkassen zeigt, dass die Neugeschäftswerte in Schlüsselprodukten oft bedrohlich und signifikant hinter den Bestandsmarktanteilen liegen. Bei der üblichen Bestandsbetrachtung braucht es aber einige Jahre, bis diese als schleichend empfundenen Rückgänge aufrütteln. Das ist die Folge fehlender

Konsequenz bei der Ausrichtung von Kundengeschäftsfeldern. Die neue Welt einer planbaren Kundenbetreuung wird zwar angestrebt, die scheinbaren Vorzüge der alten Welt sollen aber nicht aufgegeben werden. Mit anderen Worten: Eine Entscheidung für etwas ist schnell getroffen, wertvoll wird sie aber erst durch die bewusste Entscheidung gegen das Gewohnte. Und diese ist ungleich schwieriger zu treffen, vor allem wenn die Alternative zu wenig transparent ist.

Kurzfristige oder nachhaltige Optimierung

Vor der Priorisierung von Zieldimensionen ist die Zeitperspektive für die Optimierung eines Geschäftsfelds zu klären. Eine Entscheidung für eine Zeitperspektive kann objektive Gründe wie die Planbarkeit von Kundenbeziehungen haben. Diese ist im Privatkundengeschäft in der Regel höher als im Firmenkundengeschäft. Es können aber auch subjektive Überlegungen des Managements für die Festlegung einer Zeitperspektive entscheidend sein. Grundsätzlich gilt: Ein kundenrelevantes Geschäftsfeld lässt sich kurzfristig mit einem Produkt- oder Deckungsbeitragsfokus optimieren.

Nachhaltige Optimierung funktioniert nur mit einem effizienten Kundenfokus. Richtig umgesetzt lassen sich damit nachweislich auch kurzfristig Ergebnisse verbessern. Zumindest für das Privatkundengeschäft der Sparkassen kann auf dieser Basis eine klare Empfehlung gegeben werden: Schon allein aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus kann nur die nachhaltige Optimierung ein gangbarer Weg sein. Die öffentlich-rechtliche Eigentümerstruktur verstärkt diese Empfehlung.

Welche Ergebnisdimension, welcher Steuerungsfokus?

Aufgrund der empfohlenen nachhaltigen Weichenstellung kann die im Privatkundengeschäft primär angestrebte Erfolgsdimension nur „Kundenbindung“ sein. Dazu passt die in vielen Sparkassen formulierte zentrale Zielsetzung der Kundenorientierung. Diese Kundenorientierung und vor allem die ganzheitliche Beratung als Vehikel dazu darf aber keinesfalls undifferenziert gelebt werden. Erfahrungswerte deutschsprachiger Universalbanken zeigen nämlich, dass 20 bis 30 Prozent der für die Banken attraktiven Kunden nicht aktiv betreut werden wollen. Je höherwertig die Kunden segmentiert sind, desto größer wird dieser Prozentsatz. Andererseits rentiert sich je nach Region für mindestens ein Drittel der Privatkunden mangels Kaufkraft und Finanzbedarf keine umfassende Betreuung. Es bleiben somit maximal 40 Prozent Privatkunden, für die es sich lohnt, Betreuungskapazitäten für eine intensive Kundenbindung zu investieren.

Dieser Wert entspricht grob jenem Prozentsatz des Kundenbestands, den vermutlich ein durchschnittlich erfolgreicher Kundenbetreuer unabhängig von der Attraktivität der Kunden derzeit mehr oder weniger regelmäßig betreut. Wenn es eine Sparkasse schafft, 30 bis 40 Prozent der für sie wertvollen Privatkunden intensiv zu binden, dann ist eine tragfähige Basis für signifikante Ergebnisverbesserungen in Kombination mit nachhaltigem Erfolg gelegt. Dazu braucht es in der Regel nicht höhere Anstrengungen im Kundengeschäft, der Schlüssel zum Erfolg ist zumindest im Privatkundengeschäft eine intelligente Steuerung nach einem effizienten Kundenfokus.

Grundsätzlich gilt: Je mehr Mitarbeiter in einem Kundengeschäftsfeld tätig sind, umso klarer muss die Weichenstellung sein. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass etwa im Private Banking oder im Firmenkundengeschäft eine nach Kundengruppen differenzierte Steuerung auch innerhalb eines Geschäftsfelds Sinn macht. Um eine bestehende Steuerung durch einen effizienten Kundenfokus abzulösen, muss das Management einer Sparkasse lediglich drei zentrale Fragen klar und für alle Mitarbeiter logisch nachvollziehbar beantworten:

1. Wie laufen Beratungsgespräche ab?
2. Wie viele Kapazitäten haben wir tatsächlich und für welche Kunden setzen wir diese ein?
3. Wie stimmig sind die Rahmenbedingungen für die Kundenberater?

Wie laufen Beratungsgespräche ab?

Der konkrete Bedarf eines Kunden kann bei der Vorbereitung auf das Gespräch nur vermutet werden. Tatsächlich zeigt sich dieser erst im Gespräch. Wenn dann die ermittelte Bedarfslage nicht zufällig mit den Zielerfüllungsnotwendigkeiten übereinstimmt, werden Kunden eventuell in eine bestimmte Richtung gedrängt. Das wird aber mittlerweile nicht nur von den Kunden immer heftiger abgelehnt, sondern bringt auch die Berater in einen Interessenskonflikt, den sie immer weniger mittragen wollen. Deshalb sind Beratungsgespräche unbedingt ergebnisoffen zu gestalten. Nur so werden sie von Kunden tatsächlich geschätzt und als wertvolles Element einer guten Betreuung erlebt.

Am Beginn eines Beratungsgesprächs geht es darum, dem Kunden einen Überblick über die Kompetenzfelder der Sparkasse zu verschaffen und gemeinsam sinnvolle Beratungsthemen zu identifizieren. Die oft gebräuchliche Frage nach Wünschen und Zielen trägt erfahrungsgemäß wenig zu einer tatsächlichen Bedarfsklärung bei und ist deshalb nicht zielführend. Vielmehr muss auch der Kundenberater durch einen charmannten und situationsbezogenen Gesprächseinstieg legitimiert werden, um auf einen aus seiner Sicht offenen Bedarf begründet hinweisen zu können. Erst nach einem klaren „Ja“ des Kunden macht es Sinn, in eine detaillierte Bedarfsfeldberatung einzusteigen. Dafür braucht es dann aber effizient gestaltete Beratungshilfen, die die individuelle Situation abbilden. Für alle Gespräche gilt ein einheitlicher Mindeststandard für die Vorbereitung, die optionale und in vielen Fällen bereits aufsichtsrechtlich normierte Detailberatung und für die Nachbereitung. Diese ist die Basis für eine effiziente Kapazitätssteuerung.

Wie viele Kapazitäten existieren und für wen setzen wir sie ein?

Beim Vergleich der tatsächlichen vertriebsaktiven Zeit mit der für eine einigermaßen sinnvolle Betreuung aller Kunden notwendigen Zeit lassen sich oft erhebliche Differenzen feststellen. Diese werden auch bei einer deutlichen Ausweitung der für die Kundenbetreuung zur Verfügung stehenden Kapazität nur unwesentlich geringer. Verkürzt könnte man sagen, manche Banken haben entweder zu viele Kunden oder zu wenig Berater. Deshalb braucht es eine bestmögliche Konzentration auf jene Kundenbeziehungen, die den Einsatz der beschränkten Beratungskapazität mit hoher Wahrscheinlichkeit auch rechtfertigen.

Für eine funktionierende und erfolgversprechende Kapazitätssteuerung müssen gewohnte Vorgangsweisen infrage gestellt werden. So lösen branchenübliche Konzepte die notwendige Priorisierung der Kunden meist durch eine möglichst ausgefeilte Kundensegmentierung. Für die so ermittelten Kundensegmente werden Betreuungsintervalle erstellt, notwendige Kapazitäten festgelegt und Aktivitätsziele für die Betreuer abgeleitet. Auf Basis dieser bis zu diesem Zeitpunkt ausschließlich systemgestützten Vermutungen werden eventuell noch Kunden umgeschichtet oder Betreuungskapazitäten verschoben – eine oft sehr zeitintensive und nervenaufreibende Beschäftigung – noch lange bevor der erste Kunde eine Veränderung zum Positiven bemerkt.

Wie zuvor skizziert, gibt es aber einen erheblichen Prozentsatz von Kunden, die die für sie vorgesehene Betreuung gar nicht schätzen. Deshalb scheitern traditionelle Konzepte und werden von den Kundenberatern als theoretisches Konstrukt ohne ausreichenden Praxisbezug abgelehnt. Kunden müssen selbst darüber entscheiden können, ob sie aktiv oder reaktiv betreut werden wollen. Großbanken mit geringer Kundennähe werden dafür preislich differenzierte Betreuungsmodelle anbieten und diese oft mit Kontopaketen kombinieren.

Sparkassen mit deutlich engeren Kundenbeziehungen brauchen, um diese Entscheidung zu ermöglichen, ein überzeugendes Betreuungsversprechen mit einem rasch erfassbaren Nutzen. Viele Bankkunden suchen nämlich nach wie vor einen Berater, dem sie ihre Finanzfragen anvertrauen können und auf dessen Expertise sie sich ver-

lassen können. Die Nennung eines passiven Ansprechpartners ist schon lange kein akzeptiertes Nutzenversprechen mehr. Im Gegenzug werden jene Kunden, die sich gegen eine aktive Betreuung entscheiden, keinesfalls schlechter betreut als bisher. Ablaufende Verträge, Wiedervorlagen der Berater und aktuelle Kampagnen sind hier auch weiterhin Anlässe für Betreuungstermine – allerdings ohne zwingende Regelmäßigkeit.

Entscheidend für das Funktionieren einer derartigen Kapazitätssteuerung ist, dass nicht theoretisch mögliche sondern nur tatsächlich vorhandene Kapazitäten verteilt werden. Individuell unterschiedliche Kapazitäten können vielfach nicht von Durchschnittswerten abgebildet werden. Die Summe der tatsächlich verfügbaren Kapazitäten bestimmt die Zahl der Kunden, die an die Sparkasse gebunden werden können. Die Entscheidung darüber, für welche Kunden die ermittelten Kapazitäten eingesetzt werden, obliegt dem Vorstand. Natürlich soll die intime Kunden- und Marktkenntnis der Mitarbeiter vor Ort dabei genutzt werden. Eine geplante Kundenentwicklung ist aber nur mit einem zentralen Steuerungsmechanismus möglich.

Wie stimmig sind die Rahmenbedingungen für die Kundenberater?

Mitarbeiter empfinden ihre Rahmenbedingungen dann als stimmig, wenn sie auf einen Blick erkennen können, wie die strategische Zielsetzung für ihr Geschäftsfeld lautet, wie deshalb gearbeitet wird und was das konkret für sie bedeutet. Mitarbeiter wollen ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg kennen. Nur dann, wenn es keine widersprüchlichen Signale gibt, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie der Unternehmensstrategie folgen.

Dafür braucht es Konsequenz in der Anpassung. Die strategische Ausrichtung wird nur dann mitgetragen, wenn sie zu den eigenen Werten passt. Das Geschäftsmodell wird nur akzeptiert, wenn es zweifelsfrei zur Erreichung der strategischen Ziele geeignet ist. Der Knackpunkt sind dabei die persönlichen Ziele der Kundenberater. Ein effizienter Kundenfokus verzichtet deshalb gänzlich auf Produktziele. Das Vertriebs-Controlling misst und bewertet das tatsächliche Verhalten und die daraus resultierenden Ergebnisse. Eine eventuell vorhandene erfolgsorientierte Entlohnung muss zwingend die strategischen Ziele unterstützen. Die Stimmigkeit der Rahmenbedingungen gilt auch und gerade für die Führungskräfte. Sie können nur an der erfolgreichen Tätigkeit ihrer Mitarbeiter gemessen werden. Latent widersprechende Zielsetzungen darf es auch für sie nicht geben. IT-Unterstützung, Ausbildung und Training haben sich am Steuerungsmodell zu orientieren. Nichts darf übersehen werden.

Nur wenn man diese Konsequenz tatsächlich aufbringt, macht die Neuausrichtung von Kundengeschäftsfeldern und die Umsetzung von Empfehlungen aus dem DSGVO-Projekt „Vertriebsstrategie der Zukunft“ auch tatsächlich Sinn.

Autor

Dr. Andreas Kronabitleitner ist Strategieberater für Regionalbanken und Partner bei der consultingpartner AG in Köln.