



Das ewige Dilemma mit der Kundengeschäftssteuerung

15 Jahre Beratungstätigkeit zum Thema „Steuerung des Kundengeschäfts“ in deutschen Banken und knapp 2.000 geführte Interviews und Gespräche mit Kundenberatern, Führungskräften und Vorständen führten zu zentralen Erkenntnissen, die das Dilemma mit der Kundengeschäftssteuerung und seine Auflösung auf den Punkt bringen. Diese Erkenntnisse sind für österreichische Banken deshalb besonders wertvoll, weil sie sich jetzt in einer Situation befinden, die vor 15 Jahren in Deutschland ähnlich war. Die deutschen Kollegen haben in dieser Zeit Fehler gemacht, die österreichische Banken nun vermeiden und zu ihrem Vorteil nutzen können. So wie eine österreichische Regionalbank, die nach der Entwicklung einer effizienten Kundengeschäftssteuerung bereits im ersten Jahr der Umsetzung ihre Abschlüsse verdoppelt hat. Das war zu erwarten, aber nicht der alleinige Nutzen des im Jahr 2022 durchgeführten Projekts.

Das betriebswirtschaftliche Schicksal einer Bank entscheidet sich nämlich nicht an der Effizienz der Kundengeschäftssteuerung. Dafür sind Faktoren wie Zinsspanne, Risiko und Eigenveranlagung wesentlich bedeutender. Im Kundengeschäft arbeitet aber in der Regel der Großteil der Mitarbeiter einer Bank. Damit ist die Qualität der Steuerung entscheidend für das Stimmungsbild im Unternehmen.

Eine gute Stimmung kann lange Zeit erhebliche Defizite im Steuerungssystem ausgleichen. Sie kann aber schnell kippen und ins Gegenteil umschlagen. Und zwar dann, wenn der Kontroll- und Führungsdruck in einem nicht stimmigen und imperfekten System erhöht wird. Damit ist der Keim für Unzufriedenheit und innerliche Kündigung gelegt und die Bank beraubt sich insbesondere in Zeiten des Arbeitskräftemangels ihrer wertvollsten Zukunftsfaktoren.

Was ist ein imperfektes Steuerungssystem?

Grundsätzlich gibt es drei mögliche und zum Teil historisch gewachsene Steuerungssysteme für das Kundengeschäft von Banken:

- Produkt- oder Deckungsbeitragssteuerung
- Aktivitätensteuerung
- Kapazitätssteuerung nach dem Kundenfokus

Produkt- oder Deckungsbeitragssteuerung

Bei dieser wird den Beratern vorgegeben, wie viele Stücke oder welches Volumen bestimmter Produkte innerhalb eines definierten Zeitraums zu verkaufen sind bzw. welcher Deckungsbeitrag aus welcher Kundengruppe erzielt werden soll. Dabei ist zwischen dem Zuordnungs- und dem Abschlussprinzip zu unterscheiden. Beim Zuordnungsprinzip werden in der Regel die „eigenen“, zugeordneten Kunden verteidigt – sie sind ja das einzige Potenzial zur Erfüllung der Ziele – und „fremde“ Kunden tendenziell abgewiegt. Beim Abschlussprinzip kommt es zu einem regelrechten Kampf

um die Kunden. Diese generellen Auswirkungen verstärken sich mit zunehmenden Kontroll- und Führungsdruck.

Entscheidend ist, dass bei der Produkt- oder Deckungsbeitragssteuerung nicht das Management der Bank, sondern der Zufall Regie führt. Es werden jene Kunden betreut, die sich von sich aus melden oder die vom jeweiligen Berater auserkoren werden. Es kann damit aber nicht sichergestellt werden, dass die aus Sicht der Bankstrategie wertvollsten Kunden ergebnisorientiert betreut werden.

Aktivitätensteuerung

Diese Defizite der Produktsteuerung führten zur Entwicklung der Aktivitätensteuerung. Der Kundenbestand wurde segmentiert und für die einzelnen Kundensegmente wurden Betreuungsintervalle definiert. Daraus resultierten theoretische Gesprächsanzahlen, die von den Beratern abgearbeitet sind. Soweit die an sich logische Theorie, die funktionieren könnte, wenn die Umsetzung konsequent erfolgt wäre und die Zeit das System nicht überholt hätte.

Konsequente Umsetzung bedeutet nämlich nicht nur, sich für eine neue Welt zu entscheiden, sondern vor allem, sich von der alten bewusst zu verabschieden. Und da beginnt das Dilemma. Nur ganz wenige Banken haben bisher den Übergang von der Produkt- zur Aktivitätensteuerung geschafft. Vor allem deshalb, weil sie in der alten Welt der vertrauten und dem Management vermeintliche Sicherheit gebenden Produktziele verharren und die neuen Steuerungselemente oben draufpacken.

Das führt regelmäßig dazu, dass den Mitarbeitern der Sinn der neuen Steuerungsimpulse nicht ersichtlich ist. Sie werden ja nach wie vor primär an der alten Ziel-Welt gemessen. Die ist dem Vorstand scheinbar nach wie vor am wichtigsten. Die neuen Impulse haben sich dann halt irgendwelche Theoretiker in den Verbänden oder Stabsabteilungen ausgedacht.

➡ Bester Indikator dafür ist die immer wieder gehörte Aussage „Wir sollten eigentlich“. In einer perfekten Steuerungswelt gibt es kein SOLLEN, sondern nur MÜSSEN oder KÖNNEN. Diese Konsequenz ist aber häufig gar nicht umsetzbar, weil

1. theoretische Gesprächsanzahlen nicht zu den tatsächlich vorhandenen Kapazitäten passen,
2. gar nicht oder nicht ausreichend definiert ist, was ein Gespräch ist und wie dieses inklusive Vor- und Nachbereitung zu führen ist,
3. weil die tatsächliche Führungsarbeit nicht zu den neuen Zielen passt,
4. weil Kontroll- und Berichtsinstrumente nicht auf die neue Welt ausgerichtet sind
5. oder weil eine bestehende erfolgsorientierte Entlohnung den Plan konterkariert.

Wir sind auf dem Weg

Oft beschreiben Bankvorstände die Situation ihres Hauses mit der Aussage „Wir sind auf dem Weg von der alten in die neue Welt“ und unterliegen damit dem Irrtum, dass da ein Weg wäre, den man Schritt für Schritt gehen kann. Das ist leider nicht der Fall, weil die zu steuernden Mitarbeiter die Intention hinter dem Plan nicht erkennen können. Sie orientieren sich an der wahrgenommenen Prioritätenreihung der Steuerungsimpulse. Wenn die bisher gewohnten Produkt- oder Deckungsbeitragsziele mit neuen Zielen für Gesprächsanzahlen oder ähnlichem ergänzt werden, dann werden diese je nach Stimmungsbild entweder charmant ignoriert oder offen bekämpft.

Ob in einer Bank eher das gemeinsame Augenzwinkern betreffend die neuen Ziele oder der offen ausgetragene Konflikt dominieren, entscheidet sich durch den ausgeübten Führungs- und Kontroll-Druck und die wahrgenommenen Konsequenzen.

Der wesentliche Mangel der Aktivitätensteuerung ist deren ursprüngliche Entwicklungsperspektive. Sie wurde lediglich aus Sicht der Banken konzipiert. Kundensegmente sollten sich idealerweise so homogen verhalten, wie es die Konzeption vorsieht. Die Kundenbrille wurde schon im Ansatz vergessen.

Der Weg von der Produkt- zur Aktivitätensteuerung dauert in vielen Häusern mittlerweile eine gefühlte Ewigkeit lang. Mittlerweile hat sich die Welt aber weitergedreht, die Kundenerwartungen haben sich massiv geändert und homogene Kundensegmente gibt es schon lange nicht mehr.

Kunden wollen immer öfter selbst entscheiden, wann sie mit ihrer Bank in Kontakt treten. Wenn sie das aber tun, dann erwarten sie einen raschen Zugang zu kompetenten Beratern, optimale Beratungsleistungen mit echtem Nutzen und vor allem schnelle Lösungen. Der Wert einer regelmäßigen Betreuung wird immer weniger geschätzt. In deutschen Ballungszentren wurden bereits bis zu zwei Drittel an nicht betreuungswilligen Kunden gemessen.

Für diese neue Realität wäre auch eine perfekt umgesetzte Aktivitätensteuerung mit ihren umfassenden Kundenzuordnungen organisatorisch nicht vorbereitet. Situative und zeitlich nicht vorhersehbare Kundenerwartungen treffen – verkürzt gesagt –

auf zu viele Generalisten und zu wenig Spezialisten. Das kann dazu führen, dass wertvolle Kaufsignale nicht bearbeitet werden, weil sie im Impulsüberfluss der zuständigen Kundenberater übersehen werden.

Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus

Sie ist die zeitgemäße und praxisbewährte Antwort auf die Schwächen von Produktsteuerung und Aktivitätensteuerung. Sie ergänzt die reine Banksicht um die mittlerweile so dringend notwendige Kundenbrille.

Regelmäßig betreut und damit generalistisch ausgebildeten Kundenberatern direkt zugeordnet werden nur mehr jene aus Segmentierungssicht wertvollen Kunden, die diese Betreuung auch tatsächlich schätzen. Alle anderen Kunden werden effizient und vor allem situativ betreut. Unabhängig davon, ob der Impuls von Kunden oder von der Bank ausgeht. Zugeordnete Kunden werden ausnahmslos aktiv und regelmäßig betreut und definierte Anlässe führen bei diesen Kunden zu MUSS-Aktivitäten. Alle anderen Kunden werden bedarfsabhängig und reaktiv durch Spezialisten oder vom Serviceteam betreut. Besondere, definierte Anlässe bei diesen nicht zugeordneten Kunden führen zu kapazitätsabhängigen MUSS-Aktivitäten.

Die vier Stellgrößen für das Management in der Welt der „Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus“ sind

- eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Dimensionierung der Beraterkapazitäten
- eine konsequente Optimierung der Nettomarktzeit
- die Sicherstellung von Effizienz in der Kundenbetreuung
- und die sinnvolle und ergebnisorientierte Nutzung von Beratungsterminen.

„Wie machen wir's?“ entscheidet über die Zukunft

Unabhängig davon, für welche Steuerungswelt sich eine Bank pro Kundengeschäftsfeld entscheidet, am wichtigsten ist deren Konsequente und kompromisslose Umsetzung. Diese kann nur dann gelingen, wenn sämtliche Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter stimmig sind und sich nicht auch noch widersprechen. Ein eventuelles Leitbild, die daraus abgeleitete Geschäftsfeld-Strategie, das Geschäftsmodell für die eigene Kundengruppe, die persönlichen Ziele, die gelebten Führungsinhalte, die Vertriebscontrolling-Aufzeichnungen und eine eventuell vorhandene erfolgsorientierte Entlohnung müssen aus einem erkennbaren Guss sein.

Wenn diese elementaren Management-Hausaufgaben gelöst sind, dann stellt sich die nicht minder große Herausforderung der Kommunikation. Dafür hat sich eine rasch erfassbare Darstellung auf einer einzigen Seite bewährt. Jeder betroffene Mitarbeiter muss auf einen Blick vier zentrale Bausteine erkennen können:

- das primäre strategische Ziel des Geschäftsfeldes, in dem er tätig ist
- das logisch dazu passende Geschäftsmodell
- die für die Umsetzung des Geschäftsmodells erforderlichen Instrumente
- und die konkrete Ausgestaltung der ihn betreffenden Rahmenbedingungen.



Dr. Andreas Kronabilleitner

Ein Mischen von unterschiedlichen Steuerungsimpulsen und ein „auf dem Weg sein“ funktionieren nicht. Ein imperfektes Steuerungssystem ohne Führungs- und Kontrolldruck konserviert das gemeinschaftliche und augenzwinkernde „Wir sollten“ und verfestigt Unverbindlichkeit und mangelnde Managementkonsequenz. In der schlimmsten Ausprägung wird das Kundengeschäft einer Bank zum nicht mehr steuerbaren Gebilde. Ein imperfektes Steuerungssystem, kombiniert mit Druck schafft unnötige Konflikte, die man als erfolgreicher Manager in seinem Unternehmen nicht haben will.

Die Stimmigkeit von Steuerungsimpulsen und eine schnell erfassbare Darstellung auf einen Blick begünstigen die individuelle Entscheidung der Mitarbeiter, den vom Management eingeschlagenen Weg mitzugehen. Nicht ausgeschlossen werden kann aber, dass Mitarbeiter dann, wenn sie diese oft neue Klarheit und Konsequenz erkennen, feststellen, dass der eingeschlagene Weg nicht der ihre ist. Wer diese individuellen Entscheidungen scheut, sollte besser weiter in der augenzwinkernden Unverbindlichkeit bleiben. Das wesentliche Kennzeichen eines strategischen Dilemmas ist ja, dass es bis zum Kippen noch einige Zeit gutgehen kann.

zur Person

Dr. Andreas Kronabilleitner konzentriert sich als Strategieberater für Banken seit rund 15 Jahren auf die effiziente Steuerung von Kundengeschäftsfeldern. Sein regionaler Schwerpunkt liegt bei Sparkassen und VR-Banken in Deutschland und Südtirol. Aufgrund seiner umfangreichen Expertise wurde er dort zu einem gefragten Sparringpartner für Vorstände und Entscheidungsträger. Die Deutsche Bundesbank bezeichnete die von ihm mitentwickelten Steuerungsmodelle als „richtungsweisend für alle Universalbanken“.

Aus seiner Beratungstätigkeit in Deutschland resultierten weitere Geschäftsfelder im Umfeld der von ihm betreuten Banken. So ist er geschäftsführender Gesellschafter der IMMOscreening GmbH. IMMOscreening erstellt österreichweit Immobiliengutachten für deutsche Banken. Zudem ist er Mitgründer und Gesellschafter einer der größten Immobilien-Finanzierungsplattformen im deutschen Sprachraum, der credX AG aus Köln.