

Spätestens jetzt: Steuerung des Kundengeschäfts mit Hausverstand

Dr. Andreas Kronabitleitner

Die ersten, zwischen den beiden Lockdowns abgeschlossenen Beratungsprojekte bestätigen die Einschätzung, dass die aktuelle Pandemie bereits zuvor vorhandene Entwicklungen massiv beschleunigt. Und zwar an allen Fronten. Die Kundenerwartungen spitzen sich zu und die aktuellen Ergebnis-Vorschaurechnungen verlangen immer häufiger nach rechtzeitigen und wirksamen Weichenstellungen. Dadurch erscheinen Konzepte zum Kundengeschäft, die schon vor der Krise fragwürdig waren, nun endgültig wie aus der Zeit gefallen.



Vor Corona formulierte und auch heute noch als zukunftsweisend postulierte Vertriebskonzepte fußen nämlich im Kern auf der Annahme, dass sich Kunden so verhalten, wie es die Banken gerne sehen würden. Kunden werden segmentiert, theoretische Betreuungskonzepte erstellt und daraus Kapazitätserfordernisse abgeleitet. Eine Reihe von Banken hat ihre Personalplanung an diesen Konzepten ausgerichtet. Vereinzelt wurden sogar Kapazitäten aufgestockt. Damit wurden Kostenblöcke geschaffen oder konserviert, die die künftige Ergebnisentwicklung massiv belasten.

Das alles passierte, obwohl sich schon vor Jahren abgezeichnet hat, dass sich die Mehrzahl der Kunden nicht so verhält, wie es die Konzepte vorsehen. Schon sehr lange zeigten konkrete Praxiserfahrungen, dass immer weniger Kunden die für sie vorgesehenen Betreuungsintervalle schätzen. Unzählige Vertriebsmitarbeiter berichten, dass die Bereitschaft der Kunden zu Terminvereinbarungen ohne konkreten Anlass deutlich

abnimmt. Die ersten umfangreichen Mitarbeiterbefragungen nach dem ersten flächendeckenden Lockdown zeigen, dass Kunden mittlerweile noch häufiger selbst entscheiden wollen, wann und in welcher Form sie das Leistungsangebot ihrer Bank in Anspruch nehmen. Wenn dem so ist, dann passen die gutgemeinten theoretischen Konzepte nicht mehr zur „neuen Realität“. Vor allem deshalb, weil zu viele ganzheitlich orientierte Kundenbetreuer auf zu wenige Kunden treffen, die diese Leistung auch nachfragen.

Ein Festhalten an Konzepten gegen besseres Wissen wird neue Probleme schaffen und alte Probleme verstärken. Mitarbeiter, die schon bisher mit sich widersprechenden Signalen aus Produktzielen und Aktivitätsvorgaben leben mussten, werden absehbar reagieren. Konflikte, die schon bisher zwischen Vertriebsmitarbeitern und Stabsabteilungen bestanden, werden sich weiter verstärken. Und Kunden werden sich noch weniger verstanden fühlen, wenn ihre Erwartungen nach effizienter Bedarfsdeckung in konkreten Bedarfssituationen nicht ausreichend erfüllt werden.

Zwei wesentliche Ansatzpunkte helfen, diese drohende Negativspirale zu durchbrechen und ins Positive zu drehen:

1. Eine pragmatische Sicht auf die Ausrichtung des Kundengeschäfts anstelle theoretischer Konzepte
2. Eine eindeutige und widerspruchsfreie Steuerung der Vertriebsmitarbeiter

Pragmatische Sicht auf die Ausrichtung des Kundengeschäfts

Das Gegenteil von pragmatisch ist die rein theoretisch begründete Bemessung von Kapa-

zitäten auf Basis von Kundensegmentierungen, Betreuungsintervallen und mathematisch ermittelten Aktivitäten. Sie basiert nämlich auf der Hoffnung, dass die erzielbaren Erträge aus dem Kundengeschäft die oft zusätzlich geschaffenen Kostenblöcke in ausreichendem Maße übersteigen. Im Optimalfall mag das so sein. Mittlerweile besteht allerdings immer weniger Anlass zur Annahme, dass das herkömmliche Bankgeschäft in den nächsten Jahren solche Optimalfälle in ausreichendem Maße ermöglicht.

Deshalb gewinnt die schon bisher bewährte Herangehensweise erfolgreicher Bank-Manager gerade jetzt besonders an Bedeutung. Ihre Sicht auf das Kundengeschäft war und ist von der Annahme geprägt, dass sich das Ertragspotenzial aus dem reinen Kundengeschäft in ihrem Geschäftsgebiet nicht mehr deutlich erhöhen lässt. Natürlich vorausgesetzt, dass sie schon bisher einen guten Job gemacht haben. Aber das gilt wohl für die überwiegende Mehrheit der Banken in Österreich.

Die prägnante und richtungsweisende Aussage eines sehr erfolgreichen Bankmanagers lautet sinngemäß: „Ich halte nichts von den theoretischen Konzepten. Ich kenne meine Bilanz und weiß, welche Ergebnisse wir benötigen, um auch in Zukunft als Bank eigenständig erfolgreich sein zu können. Und wir kennen die Ertragspotenziale, die unser Geschäftsgebiet maximal bietet. Aus beiden Größen resultieren jene Kosten, die wir uns nachhaltig leisten können, um unsere Ziele zu erreichen. Insbesondere die Personalkosten setzen wir dort ein, wo wir die größten Ertragspotenziale vermuten.“

Klingt einfach, ist es auch. Vorausgesetzt man weiß, wo diese Ertragspotenziale liegen. Dafür hilft es enorm, sich bewusst zu entscheiden, aus welcher Perspektive man das eigene Kundengeschäft betrachtet. Grob gesagt gibt es zwei Betrachtungswinkel, um Ertragspotenziale zu verorten. Aus Produktsicht oder aus Kundensicht. Für eine eindeutige und widerspruchsfreie Steuerung der Vertriebsmitarbeiter ist unbedingt zu entscheiden, aus welchem

Blickwinkel das Kundengeschäft primär betrachtet wird.

Produktsicht auf die Steuerung des Kundengeschäfts

In welchen Produktparten die größten Ertragspotenziale liegen, ist hinreichend bekannt und in der Regel in den Verbänden und Banken ausreichend diskutiert. Wer diese traditionelle Sicht auf die Steuerung seines Kundengeschäfts bevorzugt, hat auch in dieser teilweise als antiquiert bezeichneten Welt eine gute Chance, seine Effizienz durch die Umsetzung zweier wesentlicher Schritte zu erhöhen.

Erstens durch den Verzicht auf sich widersprechende Steuerungsimpulse. Das bedeutet in den meisten Fällen, eine ohnehin nur halbherzig umgesetzte Aktivitätssteuerung ersatzlos zu streichen. Zweitens durch die Sicherstellung, dass die Mitarbeiter ihre Verkaufspotenziale auch wirklich ausschöpfen. Das verhindern in der Regel starre Produktziele, weil etliche Vertriebsmitarbeiter beim Erreichen der 100%-Grenze ihre Verkaufsbemühungen in der betreffenden Produktparte einstellen. Auch wenn das bereits frühzeitig im Jahresverlauf der Fall ist. Dabei handelt es sich um ein häufig beobachtetes, menschlich aber durchaus verständliches Phänomen. Zudem kann mit den auf ein Geschäftsjahr festgeschriebenen Zielkarten nicht auf unterjährige Veränderungen im Nachfrageverhalten reagiert werden. Die logische Konsequenz daraus sollte lauten, neben der Aktivitätssteuerung auch starre Zielkarten zu streichen und durch ein intelligent umgesetztes Mitarbeiter-Benchmarking zu ersetzen.

Primäre Kundensicht auf die Steuerung

Eventuell spannender, mit Sicherheit anspruchsvoller als die gewohnte Produktsicht ist die Beantwortung der Frage nach den Ertragspotenzialen aus Kundensicht. Dafür hat sich über viele Jahre eine grobe Formel bewährt, deren Grundaussage auch künftig ihre Gültig-

keit haben wird: Mit 20, vielleicht sogar 30 Prozent der Kunden können nachhaltig stabile Erträge erzielt werden. Bei weiteren 30 Prozent der Kunden können bestenfalls punktuelle Verkaufserfolge erzielt und damit kurzfristige Erträge optimiert werden. Die verbleibenden mindestens 40 Prozent der Kunden kann man aus Ertragssicht guten Gewissens aus dem Fokus nehmen.

Wenn diese allgemein gültigen Erfahrungswerte nach Analyse der hausinternen kundenspezifischen Deckungsbeitragswerte auch für das eigene Haus mit hoher Wahrscheinlichkeit zutreffen, dann ist es mehr als nur sinnvoll, die Steuerung des Kundengeschäfts an dieser Erkenntnis auszurichten.

Kombination der beiden Betrachtungswinkel

Besonders zukunftsfit ist eine pragmatische Sicht auf das Kundengeschäft, die die beiden Betrachtungswinkel 'Kunden und Produkte' effizient kombiniert. Effizient wird diese Kombination dann sein, wenn der Kundenfokus dominiert und zum strategischen Primärziel wird. Der Produktfokus wird dann zu einer zu optimierenden Nebenbedingung. Das bedeutet im Umkehrschluss: Jene Banken, die sich auch künftig mit dem Betrachtungswinkel 'Produkte' am wohlsten fühlen, können getrost den Kundenfokus streichen. Sie ersparen sich dadurch zumindest eine Reihe von unerwünschten Konflikten und machen sich das Leben nicht unnötig schwer.

Eine zukunftsichere Steuerung sorgt dafür, dass nur jene rund 20 bis maximal 30 % der Kunden intensiv betreut werden, die diese Bemühungen aufgrund ihrer Ertragspotenziale rechtfertigen und diese auch schätzen. Und sie sorgt dafür, dass beim Rest der Kunden kurzfristige Ertragspotenziale bestmöglich genutzt werden. Entweder immer dann, wenn sich diese Kunden aus eigenem Antrieb an die Bank wenden oder weil Kaufwahrscheinlichkeiten konsequent identifiziert und genutzt werden.

Eindeutige und klare Steuerung des Kundengeschäfts

Unabhängig davon, welchen Betrachtungswinkel das Bankmanagement bevorzugt, wird es nachhaltigen Erfolg nur dann geben, wenn die Steuerung des Kundengeschäfts eindeutig und klar ist. Dafür braucht es in erster Linie den Verzicht auf widersprüchliche Steuerungssignale. Damit ist schon viel gewonnen, weil so der größte Fehler in der Steuerung des Kundengeschäfts vermieden wird.

Man kann aber noch deutlich mehr tun, als nur Fehler zu vermeiden. Nämlich eine klare Prioritätsaussage darüber, welcher Betrachtungswinkel dominiert und damit zur primären Grundlage der Steuerung wird, formulieren. Dafür eignet sich die „Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus“ ganz besonders. Deren wesentlichen Grundsätze sind:

- Vertriebsmitarbeiter werden primär über die konkrete Verwendung ihrer Kapazitäten gesteuert.
- Die gesteuerte Kapazitätsverwendung orientiert sich an den Ertragspotenzialen der Kunden und berücksichtigt so weit als möglich deren individuelle Erwartung an eine effiziente Betreuung.
- Starre Produktziele werden eliminiert.
- Die individuellen Verkaufserfolge der Mitarbeiter werden auf Basis eines transparenten Benchmarkings bewertet und weiter optimiert.
- Eine angepasste erfolgsorientierte Entlohnung unterstützt die Steuerung.

Dabei gibt es nicht den einen, für alle Banken gültigen Königsweg. Jedes Haus hat seine eigene, mit anderen Instituten oft wenig vergleichbare, Historie und Erfahrungen. Die Konzeption einer erfolgreichen Steuerung berücksichtigt diese Erfahrungen und orientiert sich an den genannten Grundsätzen.

Dr. Andreas Kronabiteitner ist Strategieberater für Banken. Sein Beratungsansatz wird von der Deutschen Bundesbank als „richtungweisend für Universalbanken“ empfohlen.