

Stresstest für die Steuerung des Kundengeschäftes

„Situatives Banking“ – unter diesem Begriff skizzieren die Autoren der Studie „Lebenswelt 2020“ die neue Realität für Banken. Mehr als 1500 Kunden wurden von der deutschen Sparkassenhochschule zu ihren Erwartungen an eine Bank befragt. Dabei wurde ein derzeit noch diffuses, aber sich immer mehr verfestigendes Bauchgefühl von Bankmanagern bestätigt. Nämlich, dass im Kundengeschäft immer weniger so ist, wie es einmal war. Und dass die guten alten Zeiten des planbaren und berechenbaren Kundenverhaltens so auch nicht mehr kommen werden.

von Dr. Andreas Kronabitleitner, Uwe Döring-Katerkamp

Geld und Bank sind aus Sicht vieler Kunden keine notwendige Einheit mehr. Anbieter werden immer öfter situativ gewählt. Dabei zeigen sich unterschiedliche Erwartungsprofile. Die gleichen Kunden haben in verschiedenen Situationen unterschiedliche Erwartungen an Finanzdienstleister. Wenn aber das Nachfrageverhalten von Kunden zunehmend situativ getrieben und damit immer weniger vorhersehbar ist, dann sind die Grenzen der Planbarkeit erreicht. Das stellt die etablierten Steuerungsmodelle für das Kundengeschäft von Regionalbanken massiv in Frage.

Die Grenzen der Planbarkeit sind erreicht

Jene Banken, die ihre Kundengeschäftssteuerung aus der jährlichen Planung ableiten und deshalb nach wie vor hauptsächlich quantitative Ziele für die Berater formulieren, steuern zunehmend an den Erwartungen ihrer Kunden vorbei. Aber auch jene Institute, die es nicht nur vermeintlich sondern tatsächlich geschafft haben, ihr Kundengeschäft nach Aktivitäten zu steuern, sehen ihre Grundannahmen durch die Studienergebnisse in Frage gestellt.

Wenn die notwendige Homogenität von Kundensegmenten nicht mehr gegeben ist, dann macht es offensichtlich wenig Sinn, für diese Kundengruppen Betreuungsintervalle zu definieren und die Mitarbeiter danach zu steuern. An diesem Grundprinzip ändert auch eine noch so sehr verfeinerte Segmentierung wenig bis gar nichts. Dies dürfte auch eine wichtige Erkenntnis für aktuelle strategische Konzepte von Verbänden sein.

Die Studienerkenntnisse lassen sich eindrucksvoll durch Praxiserlebnisse bestätigen. Erfahrungen aus konkreten Projekten zeigen, dass mindestens ein Drittel aller Privatkunden im deutschen Sprachraum nicht aktiv betreut werden will. Freundlich gesinnte Kunden antworten auf gutgemeinte Beratungsangebote gerne mit: „Das ist nett von Ihnen. Aber ich komme schon, wenn ich was brauche.“ Der Prozentsatz an Kunden, die so reagieren mag regional höchst unterschiedlich sein. Ihre Existenz ist aber mittlerweile überall Faktum. Vor kurzem nannte der Vertriebsvorstand einer großen Sparkasse aus Sachsen einen Wert von sogar 60 % an nicht betreuungswilligen Kunden.



Dr. Andreas Kronabitleitner
Strategieberater für Regionalbanken

Erschwerend kommt hinzu: je höherwertig die Kunden segmentiert sind, umso häufiger gibt es ähnliche Reaktionen. So zeigte sich in zwei konkreten Optimierungsprojekten nach der Einrichtung von Private Banking-Einheiten, dass rund die Hälfte der für die Dienstleistung auserkorenen Kunden diese gar nicht schätzten. Eine in diesem Fall oft gehörte Kundenaussage war: „Schön, dass Sie jetzt auch so etwas anbieten. Rufen Sie mich halt an, wenn Sie etwas Interessantes für mich haben.“ Verständlich, wenn man bedenkt, dass diese Kunden zu den am Bankenmarkt am heftigsten Umworbenen zählen. Retrospektiv betrachtet entsprach die Dimensionierung der bestens qualifizierten Beraterkapazitäten nicht der situativen Erwartung der Kunden.

Entgegen der Erkenntnisse aus der Studie wird die herkömmliche Segmentierung aber landauf und landab weiter intensiviert und verfeinert. So setzen beispielsweise auch aktuelle Verbands- und Sektorprojekte auf eine Segmentierung der Kunden in annahmefähig weitgehend homogene Kundengruppen als Ausgangsbasis für eine Intensivierungs- oder eine Kostensenkungsstrategie. Be- ▶



Uwe Döring-Katerkamp
Vorstandsmitglied
Institut für angewandtes Wissen in Köln

► treuungsstandards werden definiert und danach wird die Steuerung optimiert. Diese an sich gute und betriebswirtschaftlich fundierte Grundannahme braucht aber für das praktische Funktionieren eine Qualifizierung, wie viele der als wertvoll erachteten Kunden die für sie vorgesehene Betreuung auch tatsächlich schätzen. Andernfalls werden wertvolle Beraterkapazitäten massiv verschwendet. Um mit den Autoren der Studie zu sprechen: auch eine noch so sehr optimierte Segmentierung macht die Kundengeschäftssteuerung nicht besser. Dafür braucht es das Wissen um die situativen Erwartungen der Kunden.

Die Studie zeigt auch, dass sich Banken von der Idealvorstellung einer umfassenden und exklusiven Betreuung der Kunden in den gewohnten Quantitäten schrittweise verabschieden müssen. Diese Entwicklung wird von Direktbanken und jenen Universalbanken, die bewusst auf das Element der langfristigen Kundenbindung verzichten, auch klar adressiert. Diese Banken orientieren ihre Geschäftsmodelle an den im Handel gültigen Marktgesetzen. Die wesentlichen Kaufargumente sind dann günstige Preise, attraktive Mehrwerte oder effizienteste Prozesse. Kunden kaufen dann ein, wenn ihre situative Erwartung zum Angebot dieser Banken passt.

Wenn die für eine umfassende Kundenbetreuung notwendige Bindungsbereitschaft noch deutlich stärker erodieren würde, dann hätte das Geschäftsmodell der Regionalbanken keine gute Zukunft. Vor allem auch deshalb, weil Mitbewerber wie Direktbanken aufgrund einer klaren Fokussierung auf einzelne Angebotsaspekte mit den im Handel gültigen Mechanismen deutlich besser zu Recht kommen. In der Regel ermöglicht ihnen

ihre Kostenstruktur zudem eine rasche Reaktion auf Marktveränderungen.

Noch gibt es eine ausreichend große Anzahl an Kunden, die eine umfassende Betreuung auch tatsächlich schätzen. Sie können die Zukunft der Regionalbanken sichern. Aber nur dann, wenn sie eine überzeugende Bestätigung für ihre Loyalität erhalten. Die Betreuungsqualität, die eine Raiffeisenbank, Sparkasse oder Volksbank bieten kann, entspricht ihrer situativen Erwartung. Sie sind in der Regel auch bereit, dafür angemessene und faire Preise zu bezahlen. Diese Bindungsbereitschaft ist nicht zwingend von der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation abhängig. Sie hat viel mit den Lebensumständen zu tun. Und die ändern sich für jeden von uns im Zeitablauf. Nicht jeder hat ausreichend Zeit, die Lust oder schlicht und ergreifend das notwendige Interesse, sich in Eigenregie um sein finanzielles Wohlergehen zu kümmern.

Relevanter Kundennutzen gesucht

Allerdings erwarten diese Kunden einen zentralen Nutzen, der transparent und erlebbar gemacht werden muss. Nur so können sie die Übereinstimmung mit ihrer Erwartungshaltung überprüfen. Dieser Nutzen muss aber deutlich mehr sein als das, was vielfach aufgrund des Selbstverständnisses von Bankern formuliert wird. Fragt man Kundenberater, warum es für ihre Kunden wertvoll ist, bei ihnen Kunde zu sein, wird in der Regel der Nutzen eines passiven Ansprechpartners genannt. „Ich bin da, wenn der Kunde was braucht“ ist eine typische Aussage. Auch wenn es schmerzt: Die Zeiten sind vorbei, wo das als relevanter Nutzen akzeptiert wurde.

Die Studie „Lebenswelt 2020“ spricht von

einer klaren situativen Erwartungshaltung. Wenn ein Kunde beispielsweise eine umfassende Betreuung wünscht, dann erwartet er einen aktiven Kümmerer. Das ist sein zentraler Nutzen. Ein persönlicher Berater, der sich aktiv, umfassend und kompetent um all seine finanziellen Belange kümmert. Wenn Kunden aber nur klar definierte, konkrete Problemlösungen suchen brauchen sie keinen Ansprechpartner, der als Vermittler hin zum Spezialisten agiert. Dann erwarten sie, direkt und unkompliziert mit jenen Menschen in Kontakt treten zu können, die ihnen kompetent helfen können.

Situative Kundenerwartungen erfordern einen Paradigmenwechsel in der Steuerung

Egal ob aktiver Kümmerer für einen bestimmten Kundenkreis, kompetenter Spezialist, effizienter Berater für unterschiedliche Kunden oder Servicemitarbeiter: Mit der traditionellen Kundengeschäftssteuerung ist die Heterogenität an Kundenerwartungen nicht mehr abbildbar. Wie soll diese neue, sprunghafte und fragmentierte Welt in konkrete Ziele und Steuerungsmaßnahmen für die Kundenberater überführt werden? Jedenfalls nicht, in dem die bisherige Steuerung mit noch mehr zusätzlichen Impulsen aufgeladen wird. Die Kombination verschiedenster Steuerungsprämissen hat schon bisher mehr schlecht als recht funktioniert. Warum sollte es künftig anders sein?

Für eine wirksame Steuerung der situativen Kundenerwartungen braucht es einen klaren Bruch mit der bisherigen Steuerungsrealität. Weg von der Frage, wie viele Stück, welches Volumen oder welcher Deckungsbeitrag aus welcher Kundengruppe. Hin zu: „Wie viele Kapazitäten haben wir tatsächlich und für welche Kunden setzen wir diese ein?“ Das kann nur eine effiziente „Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus“ leisten.

Damit nutzt eine Bank die gleichen betriebswirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten wie beispielweise ein Produktionsbetrieb. Dort lautet die Überlegung: „Wie viele Produktionsfaktoren kaufen wir ein und für welche Endprodukte verwenden wir diese?“ Entscheidungskriterien sind Kosteneffizienz, erwartetes Nachfrageverhalten und Ertragspotenziale. Die durch den Vorstand einer Bank eingekauften Produktionsfak-

toren sind die Beratungskapazitäten seiner Mitarbeiter. Diese Kapazitäten werden kosteneffizient für Termine mit unterschiedlichen Kunden verwendet. Je nach situativer Erwartungshaltung der Kunden sind diese Termine wesentlicher Bestandteil einer regelmäßigen und umfassenden Betreuung oder spontan und anlassgetrieben. Unabhängig davon, auf welchem Kanal. Immer häufiger jedenfalls auch digital.

Diese prinzipielle Betrachtung trifft noch keine Aussage darüber, welche Kundenberater diese unterschiedlichen Termine tatsächlich wahrnehmen. Diese Frage kann man kurzfristig pragmatisch beantworten indem die bestehende Kundenzuordnung vorerst nicht verändert wird. Dann werden gleich segmentierte Kunden aktiv oder passiv betreut. Man kann sie aber auch qualitätsgetrieben oder rentabilitätsorientiert lösen. Dann braucht es eine schrittweise Anpassung der Kundenzuordnung. Diese Anpassung ist aber kein Zeitpunktthema sondern wird zu einer laufenden Managementaufgabe. In der Praxis hat sich eine Kombination dieser Überlegungen bewährt.

Eine Reihe deutscher Sparkassen steuert mittlerweile ihr Kundengeschäft erfolgreich nach der Verwendung der Kapazitäten. Ihnen allen ist gemein, dass sie ihre herkömmliche, auf Produkten und Volumina und oft mit Aktivitäten kombinierte Steuerung konsequent durch eine „Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus“ ersetzt haben. Sie haben damit einen zentralen Grundsatz berücksichtigt: „Wer sich für etwas entscheidet und will, dass diese Entscheidung auch zu tatsächlichem Erfolg führt, muss sich bewusst gegen etwas entscheiden.“

Darüber hinaus haben diese Banken eine Reihe von Praxiserkenntnissen für die Entwicklung ihrer Steuerung genutzt: Sie wissen, dass sie nur tatsächlich vorhandene Kapazitäten verplanen können und Durchschnittswerte von Kundenberatern nicht akzeptiert werden. Die Vorstände entscheiden über die konkrete Kapazitätsverwendung, nicht die Kundenberater. Die Kunden entscheiden aufgrund ihrer situativen Erwartungshaltung, wie ihre konkrete Betreuung tatsächlich aussieht. Voraussetzung für diese Wahlmöglichkeit ist dabei ein ausreichendes Rentabilitätspotenzial. Die Beratungsgespräche folgen

dem Grundsatz der Ergebnisoffenheit. Kundenberater wissen vor dem Gespräch nicht, mit welcher Lösung der Kunde die Bank verlässt. Je nachdem, wie stark die tatsächlichen Produktergebnisse gelenkt werden sollen, wird mit oder ohne Standardproduktbündel gearbeitet. Jede Gesprächssituation wird genutzt, um rasch und unaufdringlich die Gesamtsituation der Kunden zu beleuchten. Das ist auch der Hauptgrund für die teilweise signifikanten Vertriebsserfolge.

Um eine derartige Steuerung auch tatsächlich umsetzen zu können braucht es Konsequenz bei der Anpassung der Rahmenbedingungen. Die Ziele der Kundenbetreuer, das Vertriebscontrolling, der Führungsprozess, eine eventuelle erfolgsorientierte Entlohnung und die IT-Prozesse müssen stimmig sein. Richtig umgesetzt hat ein Vorstand nun vier Management-Stellgrößen für die künftige Steuerung seines Kundengeschäftes zur Verfügung: die Dimensionierung der Beraterkapazitäten, die Effizienz der Kundenbetreuung, die Effizienz der Beratungsgespräche und die Optimierung der Nettomarktzeit.

„Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus“ als bewährtes Lösungsmodell

Viele, wenn nicht alle steuerungsrelevanten Fragen stellen sich aus dem Blickwinkel einer effizienten Kapazitätssteuerung plötzlich anders dar. Vieles, was bisher nicht lösbar war wird nun einfacher. Ein konkretes Beispiel: In der herkömmlichen Steuerungswelt ist ein dem Kundenberater zugeordneter Kunde das alleinige Potenzial zur Erfüllung seiner Ziele. Vorausgesetzt, bei der Anrechnung der Vertriebsserfolge gilt das Zuordnungsprinzip und nicht das

Abschlussprinzip. Kundenüberleitungen finden damit – menschlich nachvollziehbar – de facto nicht statt. Auch wenn sie inhaltlich noch so gerechtfertigt wären. In einer geänderten Steuerungswelt belastet ein zugeordneter Kunde tendenziell die Kapazitäten seines Kundenberaters. Alleine die Umkehr dieses Grundsatzes hat in der Praxis ein deutliches Ansteigen an freiwilligen Kundenüberleitungen und damit eine deutlich bessere Erfüllung der situativen Erwartungen bewirkt.

Es obliegt der strategischen Ausrichtung einer Bank, wie die nun tatsächlich steuerbaren Kapazitäten verwendet werden. Ob und in welchem Ausmaß Kapazitäten in eine regelmäßige und aktive Kundenbetreuung intensiviert werden, in welchem Umfang impulsgesteuertes Geschäft abgebildet wird und wie viele Kapazitäten in einen optimalen Kundenservice investiert werden. Entscheidend ist die Güte des Instruments „Kapazitätssteuerung“. Den Einsatzzweck bestimmt die bankindividuelle Ausrichtung für das Kundengeschäft.

Die Studie „Lebenswelten 2020“ zeigt klar, wohin sich die heterogene Welt der situativen Kundenerwartungen bewegt. Diese Entwicklung wird sich noch weiter beschleunigen. Jedes Bankmanagement entscheidet für sich, ob es diese Welt adäquat steuern will. Eine wirksame Vorgangsweise muss nicht erst entwickelt werden. Es reicht aus, die Erfahrungen jener Banken, die ihr Kundengeschäft bereits über die Kapazitätsverwendung steuern, für das eigene Haus zu nutzen. Nicht umsonst hat die Deutsche Bundesbank bereits im Jahr 2014 die „Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus“ vorausschauend als „richtungsweisend für alle Universalbanken“ bezeichnet. |

■ Über die Autoren

Dr. Andreas Kronabiteitner ist Strategieberater für Regionalbanken und hat während der letzten Jahre eine Reihe von deutschen Sparkassen auf ihrem Weg zur „Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus“ begleitet.

Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstandsmitglied des Instituts für angewandtes Wissen in Köln, welches die Studie „Lebenswelt 2020“ in Zusammenarbeit mit der Hochschule der Sparkassen erstellt hat.