

09. November 2016 - 08:30 | Situatives Banking

## Stresstest für die Kundengeschäftssteuerung

Dr. Andreas Kronabitleitner, Uwe Döring-Katerkamp

Eine neue und umfangreiche Studie bestätigt einen massiven Wandel in der Kundenerwartung. Die guten alten Zeiten des plan- und berechenbaren Kundenverhaltens sind vorbei und werden nicht wiederkommen. Um dem zu begegnen, haben viele Sparkassen ihre Steuerung angepasst – mit zum Teil sehr guten Erfolgen.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



*Den Weg für die Kundenerwartung freizumachen ist ein Stresstest für die Steuerung des Kundengeschäfts.*

*(freshidea/fotolia)*

„Situatives Banking“ - unter dieser Überschrift skizzieren die Autoren der Studie „Lebenswelt 2020“ die neue Realität für Banken und Sparkassen (siehe dazu auch die beiden BBL-Beiträge: [„Finanzmarkt wird sich aufspalten“](#) sowie [„Reagieren auf veränderte Kundenerwartungen“](#)). Mehr als 1.500 Bankkunden sind darin zu ihren Erwartungen an eine Bank befragt worden. Bestätigt worden ist ein derzeit noch diffuses, aber sich immer mehr verfestigendes Bauchgefühl von Sparkassenmanagern: Im Kundengeschäft ist immer weniger so, wie es einmal war. Und die guten alten Zeiten des planbaren und berechenbaren Kundenverhaltens werden so nicht mehr zurückkommen.

Geld und Sparkasse sind aus der Sicht vieler Kunden keine notwendige Einheit mehr. Anbieter werden immer öfter situativ gewählt und 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 massiv infrage.

### Grenzen der Planbarkeit sind erreicht

Jene Sparkassen, 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 ergibt 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 die aktuellen strategischen Konzepte der Verbände sein.

Die Studienerkenntnisse lassen sich eindrucksvoll durch konkrete Praxiserlebnisse bestätigen. Praktische Erfahrung aus Sparkassen-Projekten zur Kundengeschäftssteuerung zeigen, dass mindestens ein Drittel aller Privatkunden in Deutschland 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 in Deutschland Fakt. Vor kurzem nannte der Vertriebsvorstand einer großen Sparkasse aus Sachsen sogar einen Wert von 60 Prozent an nicht betreuungswilligen Kunden.

## Brauchen ist nicht Wollen



*Private Banking-Kunden werden heftig umworben - dabei hat nur etwa die Hälfte dieser Kunden überhaupt Interesse am Angebot.*

*(dpa)*

Erschwerend kommt hinzu: Je höherwertiger die Kunden segmentiert sind, umso häufiger gibt es ablehnende Reaktionen. So hat sich in zwei konkreten Optimierungsprojekten nach der Einrichtung von Private Banking-Einheiten in Sparkassen gezeigt, dass rund die Hälfte der für die Dienstleistung auserkorenen Kunden diese gar nicht schätzen. Eine in diesem Fall oft gehörte Kundenaussage war: „Schön, dass Sie jetzt auch so etwas anbieten. Rufen Sie mich 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 den Erkenntnissen aus der Studie wird die herkömmliche Segmentierung aber landauf und landab weiter intensiviert und verfeinert. So setzt auch die Vertriebsstrategie der Zukunft auf eine Segmentierung der Kunden in zwei annahmegemäß weitgehend homogene Kundengruppen als Ausgangsbasis für eine Wachstums- und eine Effizienzstrategie. Betreuungsstandards werden definiert und danach wird dann die Steuerung optimiert. Diese an sich gute und betriebswirtschaftlich fundierte Grundannahme braucht aber für das Funktionieren in der Praxis eine Qualifizierung, wie viele der als wertvoll erachteten Kunden die für sie vorgesehene Betreuung auch tatsächlich schätzen. Andernfalls wird massiv wertvolle Beraterkapazität verschwendet. Um mit den Autoren der Studie zu sprechen: Auch eine noch so sehr optimierte Segmentierung macht die Kundengeschäftssteuerung einer Sparkasse 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 effiziente Prozesse. Kunden kaufen dann ein, wenn ihre situative Erwartung zum Angebot dieser Banken passt.

Wenn die für eine umfassende Kundenbetreuung notwendige Bindungsbereitschaft in Deutschland noch stärker erodiert, dann dürfte das Geschäftsmodell der Sparkassen keine Zukunft haben. Auch und vor allem deshalb, weil Mitbewerber wie Direktbanken aufgrund einer klaren Fokussierung auf einzelne Angebotsaspekte mit den im Handel gültigen Mechanismen deutlich besser zurechtkommen. Zudem ermöglicht ihnen ihre Kostenstruktur in der Regel eine rasche Reaktion auf Marktveränderungen.

Noch gibt es eine ausreichend große Anzahl an Kunden, die umfassende Betreuung auch tatsächlich schätzen. Sie können die Zukunft der Regionalbanken sichern - wenn Sie eine überzeugende Bestätigung für

ihre Loyalität erhalten. Die Betreuungsqualität, die eine Sparkasse bieten kann, entspricht ihrer situativen Erwartung und 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, sondern hat viel mit den Lebensumständen zu tun. Und die ändern sich für jeden von uns im Zeitablauf. Nicht jeder hat ausreichend Zeit, Lust oder schlicht und ergreifend das notwendige Interesse, sich in Eigenregie um sein finanzielles Wohlergehen zu kümmern.

## Auf der Suche nach dem relevanten Kundennutzen



*Passive Verfügbarkeit wird für die Kundenbindung nicht mehr als relevant empfunden - bei Bedarf wollen Kunden einen „Rundum-Kümmerer“.*

*(dpa)*

Allerdings erwarten diese Kunden einen zentralen Nutzen, der transparent und erlebbar gemacht werden muss. Nur so können sie überprüfen, ob es eine Übereinstimmung mit ihrer Erwartungshaltung gibt. 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 so eine typische Aussage. Auch wenn es schmerzt: Die Zeiten sind vorbei, in denen das als relevanter Nutzen akzeptiert wurde.

Die Studie „Lebenswelt 2020“ spricht von einer klaren situativen Erwartungshaltung. Wenn ein Kunde etwa 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 zum Spezialisten agiert. Dann erwarten sie, direkt und unkompliziert mit jenen Menschen in Kontakt treten zu können, die ihnen kompetent weiterhelfen.

### **Situative Kundenerwartungen erfordern Paradigmenwechsel**

Egal ob aktiver Kümmerer für 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 Kundenberater überführt werden? Jedenfalls nicht, indem 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 nach Stückzahlen, Volumina oder Deckungsbeiträgen pro 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 etwa 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 Sparkasse eingekauften Produktionsfaktoren 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 und immer häufiger auch digital.

Diese prinzipielle Betrachtung trifft noch keine Aussage darüber, welche Kundenberater diese unterschiedlichen Termine tatsächlich wahrnehmen. Eine Frage, die man kurzfristig pragmatisch beantworten kann, 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 keine Frage des Zeitpunkts sondern wird zu einer laufenden Managementaufgabe. In der Praxis hat sich eine Kombination dieser Überlegungen bewährt.

## Erfolgsrezept: klare Kante



*Nur tatsächlich vorhandene Beratungskapazitäten können verplant werden - Durchschnittswerte werden nicht akzeptiert.*

*(dpa)*

Eine Reihe von 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 tatsächlich zu Erfolg führt, muss sich bewusst gegen etwas entscheiden.“

Darüber hinaus haben diese Sparkassen 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. Über die konkrete Kapazitätsverwendung entscheiden die Vorstände der Sparkasse, nicht die Kundenberater. Wie die konkrete Betreuung tatsächlich aussieht, entscheiden die Kunden aufgrund ihrer situativen Erwartungshaltung.

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 Vertriebsfolge dieser Sparkassen.

Um eine derartige Steuerung tatsächlich umsetzen zu können, braucht es Konsequenz bei der Anpassung der Rahmenbedingungen. Die Zielkarten der Kundenbetreuer, das Vertriebscontrolling, der Führungsprozess, eventuell eine erfolgsorientierte Entlohnung und die IT-Prozesse müssen stimmig sein. Richtig umgesetzt hat ein Sparkassenvorstand 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.

## Fazit

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 Zielerfüllung. Vorausgesetzt, bei der Anrechnung der Vertriebsfolge 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 der Sparkasse, wie die nun tatsächlich steuerbaren Kapazitäten verwendet werden. Ob und in welchem Maß in eine regelmäßige und aktive Kundenbetreuung investiert wird, in welchem Umfang impulsgesteuertes Geschäft abgebildet wird und wie viele Kapazitäten in den optimalen Kundenservice einfließen. Entscheidend ist die Güte des Instruments „Kapazitätssteuerung“. Den Einsatzzweck bestimmt die für jede Sparkasse individuelle Ausrichtung des Kundengeschäfts.

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

**Autoren:**

Dr. Andreas Kronabitleitner ist Strategieberater für Regionalbanken und hat eine Reihe von Sparkassen auf ihrem Weg zur „Kapazitätssteuerung nach Kundenfokus“ begleitet.

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