

Betriebs- wirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG
IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

Maße für das Zinsänderungsrisiko

Interpretation

Je höher die Duration ist, desto größer ist das Risiko.

steigende Zinsen	Anlage fälliger Cash Flows zu höheren Marktzinsen = Chance	Barwert = Risiko
sinkende Zinsen	Anlage fälliger Cash Flows zu niedrigeren Zinsen = Risiko	Bilanzwert = Risiko

Wiederanlagerisiko

Restlaufzeit des Wertpapiers durch anlageeffekt kompensiert.

Investitionsrisiko

SAMSUNG



SONDERDRUCK

**RENTABILITÄTSORIENTIERTE
VERTRIEBSOPTIMIERUNG IN DER PRAXIS**

**M.W. BERGEN BRYGGEN
MANAGEMENT CONSULTANTS**

CONTROLLING

Kein Stress mit Stresstests

▶ **BASEL III**

Strammer Fahrplan für die Umsetzung

▶ **PROJEKTMANAGEMENT**

Den Projekterfolg systematisch messen

▶ **CONTROLLING**

CRM-Projekt ist in den Startlöchern

Lars Sørstrøm
ist Geschäftsführer der
Unternehmenberatung M.W.
Bergen Bryggen in Düsseldorf.

Bernd Sesselmann
ist Leiter Vertrieb der Sparkasse
Kulmbach-Kronach.

Im Spannungsfeld zwischen Ertragssteigerung und Kostensenkung

Rentabilitätsorientierte Vertrieboptimierung in der Praxis

Wie viele andere Kreditinstitute auch sieht sich die Sparkasse Kulmbach-Kronach mit der Situation konfrontiert, dass sich zum einen der Wettbewerb mit Branchenkonkurrenten, aber auch Branchenfremden weiter verschärft, zum anderen die Kosten für das Vertriebsnetz stetig steigen, während die Erlöse tendenziell sinken. Ein Vertriebsprojekt konnte diese Entwicklung nun stoppen.

Diesen negativen Trend versucht die Kreditwirtschaft seit einigen Jahren mithilfe von Vertriebsrestrukturierungsprogrammen aufzuhalten. Erklärtes Ziel ist dabei, mehr finanzwirtschaftliche Leistungen günstiger zu produzieren und zu besseren Konditionen zu verkaufen. Mittlerweile haben fast alle Institute derartige Optimierungsmaßnahmen durchgeführt, manche auch schon öfters. Doch welche Erfolge zeigten diese Projekte? Die Marktanteile haben sich selten signifikant verbessert, die Vertriebsrentabilität dagegen meist verschlechtert. Dieses aus verschiedenen Gründen wenig überraschende und ernüchternde Ergebnis wollte die Sparkasse Kulmbach Kronach in jedem Fall vermeiden.

Optimierungsansatz

Die Basis des Optimierungsvorgehens bildete der 360-Grad-Rentabilitätsansatz zur Vertrieboptimierung, der durch seinen Aufbau viele klassische Gegensätze aufhebt.

- › Standardisierte, duplizierbare Dienstleistungen und Abwicklungsprozesse im Hintergrund bilden die Basis für Kostenvorteile im Vertrieb. Diese Standardisierung im Backoffice ist die Voraussetzung für eine kostengünstige Individualisierung des Vertriebs. Denn wie in einem Baukastensystem können Standardmodule auf Basis individueller Bedarfsanalysen kombiniert und so spezielle Kundenlösungen entwickelt werden
- › Die Zentralisierung nicht direkt wertschöpfender Marktfolgetätigkeiten vom Vertrieb in den Backoffice-Bereich schafft Freiräume, die durch gezielte, messbare Aktivitäten genutzt werden können, um den Verkauf zu intensivieren.
- › Die permanente Transparenz und Berichterstattung über Ergebnisse und Aktivitäten der Mitarbeiter schafft zwar einen gewissen Vertriebsdruck, Maßnahmen und Neu-

erungen müssen ihnen jedoch „vor Ort“ erklärt, gezeigt und vorgemacht werden. Entsprechend wurde die Stärkung der Vertriebsrentabilität unter vier thematischen Aspekten bearbeitet.

Vertriebseffektivität

Das Kundengeschäft einer Sparkasse ist von Natur aus „kleinteilig“ und charakterisiert durch eine hohe Zahl von Produkten und Produktvarianten. Typische Preis-Leistungsverzeichnisse bestehen aus mehr als 100 Preiskomponenten. Erschwerend kommt der intensive Gebrauch von Sonderkonditionen hinzu. In der Summe müssen die Marktmitarbeiter eine Vielzahl von Systemen und Prozessen beherrschen, was in der Praxis so letztlich unrealistisch ist. Die dadurch ausgelöste Überforderung führt nicht nur zu Effizienz-, sondern auch zu Verkaufseinbußen. Denn nichts verunsichert Kundenberater mehr als ein kaum zu durchdringender „Informationsdschungel“. Diese Unsicherheiten führen in der Regel dazu, dass bestimmte Produkte und Verkaufsmöglichkeiten gar nicht erst genutzt werden. Allerdings kann in der heutigen Informationsgesellschaft auch niemand „alles“ in der kompletten Tiefe wissen.

Die zentrale Optimierungsfrage lautete daher, welche Informationen bzw. Kenntnisse ein Kundenberater nicht nur präsent haben muss, sondern auch verkäuferisch und prozessual umsetzen können muss, und welche dagegen nicht erforderlich sind. Die Frage der Notwendigkeit hängt dabei zwangsläufig von den Anforderungen der Kunden, aber auch der Zusammenarbeit mit den Kollegen und ihren Fähigkeiten ab.

Diese Problematik wurde in mehreren Schritten gelöst:

Grundsätzlich benötigt der Kunde individuelle Lösungen, nicht aber spezielle Pro-

dukte. Daher wurde in einem ersten Schritt das Produktspektrum systematisch bewertet und gefiltert mit dem Ziel, die Gesamtanzahl der Produktvarianten zu reduzieren. Im zweiten Schritt prüfte die Sparkasse den Produktbedarf spezifischer Kundengruppen und verringerte dabei die Zahl der Produkte je Kundenberater weiter. Diese Form der Komplexitätsreduktion hatte zur Folge, dass das Know-how der Kundenberater ebenso wuchs wie die Überschaubarkeit und die Effizienz der Produktpalette.

Ein häufiges, auch in der Sparkasse Kulmbach-Kronach anfangs vorzufindendes Phänomen ist die fehlende kosten- bzw. nutzenoptimierte Ressourcensteuerung. Dies führte vielfach zu Aufwand, ohne dass dem entsprechende Einnahmen gegenüberstanden. Die Lösung dieses Problems löste die Sparkasse mithilfe zweier Maßnahmen. Zum einen wurden Kundenbedürfnis-, -potenzial und -wert quantifiziert, zum anderen eine einfache und pragmatische Methode eingeführt, mit der der einzelne Kundenberater seine vorsegmentierten Kunden einer kosten-nutzen-optimalen Feinsegmentierung unterziehen kann. Durch diese Maßnahmen gelang es, dass die Kundenberater seither ihre Zeit deutlich effizienter nutzen.

Vertriebseffizienz

Ein systematisches Problem in der Kundenberatung ist die fehlende Verkäufermentalität der Kundenberater. Leider vermitteln viele Seminare bzw. „Verkaufssysteme“ mehr oder weniger bekannte Methoden, die eigentlich auf den Verkauf von (Konsum-) Produkten abstellen. Das aber kann in einem Kreditinstitut nicht funktionieren. Die zentrale Frage lautet hier: Wie können Vorgehensweise und Hilfen aussehen, die dem Naturell des Kundenberaters entgegenkommen und trotzdem für den gewünschten Verkaufserfolg sorgen?

Lessons Learned der rentabilitätsorientierten Vertriebsintensivierung

- > Auch im Vertrieb muss die Rentabilitätssicht eingenommen werden, anstatt einer reinen Umsatz- und Stückbetrachtung
- > Bei allen Maßnahmen und Planungen sollte die Devise gelten: Realismus statt „schöner neuer Welt“
- > Gute Vertriebsideen kann man auch aus anderen Branchen lernen
- > Es gilt ein echtes Multikanalbanking zu realisieren anstatt eines „Vielkanalbanking“
- > Entscheidend ist nicht nur herauszufinden, was der Kunde will, sondern wofür er wirklich bereit ist zu zahlen
- > Optimierungen dürfen nicht beim „Vertriebskonzept“ stehen bleiben, sondern müssen konkrete Aktivitäten beinhalten
- > Die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter muss die richtige Mischung aus befähigen, aber auch fordern beinhalten
- > Es sollte nicht um Einzelpersonen herum organisiert werden, aber die durchschnittlichen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter sind zu berücksichtigen
- > Eine einmalige Optimierung ist fast nichts wert, es gilt die systematische Anpassung und Weiterentwicklung zu implementieren

Der Ausweg aus diesem Dilemma lautete: Nicht verkaufen, sondern zielgerichtet untersuchen.

Für Kundenberater ist es schwierig, die Rolle eines Verkäufers zu akzeptieren. Andererseits beraten sie gern und helfen den Kunden mit Empfehlungen und Produkten, damit sie ihre Probleme lösen und ihre Wünsche erfüllen können. Im Prinzip geht es dabei um die Ermittlung eines für den Kunden optimalen Produkt-/Dienstleistungspaketes auf der Grundlage seiner expressis verbis geäußerten Wünsche und seines persönlichen wirtschaftlichen Rahmens. Das klingt im ersten Augenblick trivial, trotzdem funktioniert es, wenn richtig und konsequent angewandt, erstaunlich gut allein dadurch, dass der Kunde psychologisch betrachtet an sich selbst verkauft.

Bei der Suche nach Möglichkeiten, die vertrieblichen Fähigkeiten der Kundenberater weiterzuentwickeln, kristallisierten sich in der Sparkasse zwei zentrale Ansatzpunkte heraus:

- > Der Einsatz von Coaches ist ein entscheidender Faktor zur Vertriebsintensivierung, da der Coach vor Ort unterstützt.
- > Die Einrichtung von Vertriebszirkeln, die sich in regelmäßigen Abständen treffen. Sie dienen dem Austausch und der Motivation der verschiedenen Betreuergruppen. Ziel ist, von den Erfolgreichen zu lernen. Erfolgskritisch dabei ist die Moderation der Treffen.

Die inflationäre Nutzung von Mailings und anlassbezogenen Kundenansprachen wecken Zweifel an der „ganzheitlichen Beratung“ und binden darüber hinaus eine große Zahl von Mitarbeitern, sodass die Akzeptanz sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden gering war. Ein Optimierungsansatz bildete hier das sogenannte „Momente-Marketing“. Dieses Konzept konzentriert sich mit abgestimmten Produktpaketen auf bestimmte Lebensphasen des Kunden und bietet dadurch immer wieder spezielle und angemessene Verkaufschancen, ohne die ganzheitliche Beratung in Frage zu stellen und ohne den Kunden in zu hoher Frequenz werblich anzusprechen.

Vertriebsmultiplikation

Frei nach dem Motto „Man kann nicht alles selber machen“ suchte die Sparkasse Kulmbach-Kronach zudem nach Wegen, die eigene Vertriebsmannschaft zu verstärken, ohne weiteres Personal aufzubauen. Erster Ansatz war der Ausbau des Multiplikatoren-

managements unter Ausschöpfung auch ungewöhnlicherer Möglichkeiten. Dazu gehörten unter anderem Kooperationsverträge mit zertifizierten, unabhängigen Energieberatern und Energiedienstleistern.

Ferner schuf die Sparkasse ergänzende Vertriebskanäle. In dem neuen Bereich „Integrierte Marktbearbeitung“ kümmern sich Spezialisten zentral über alle Geschäftsstellen hinweg um Kundenkontakt-Anlässe, die von den Kundenbetreuern nicht genutzt werden. Zusätzlich bearbeiten sie auch Empfehlungslisten zur Neukundengewinnung.

Künftig vereinbaren Kundenbetreuer mit Individualkunden auch außerhalb ihrer Filialen Termine vor allem abends und Freitag nachmittags. Der Vorteil dieses Terminkonzepts ist neben dem verbesserten Kundenservice, dass das gesteigerte Wohlbefinden des Kunden in seiner selbst gewählten Umgebung grundsätzlich mehr und „bessere“ Gespräche ermöglicht.

Vertriebssteuerung

Ursprünglich war das bestehende Controlling stark stückzahlen- und volumen-orientiert. Dabei wurden sowohl der Produktverkauf als auch die Aktivitäten gemessen. Zwei Faktoren verhinderten jedoch, dass dieses System auch wirklich effektiv war. Zum einen war seine Aussagekraft ohne den Einbezug des tatsächlichen Erfolgs und fehlender Verrechnungsmechanismen eingeschränkt. Zum anderen mangelte es an Konsequenz der Analyse und der Sanktionen. Um die Wirkung und Durchschlagskraft des Controllings zu verstärken, führte die Sparkasse drei Maßnahmen durch, sie

- > ergänzte die Controlling-Logik um eine echte Erfolgskomponente. Dazu wurde für Ertragsseite eine barwertige Betrachtung aller verkauften Produkte eingeführt. Auf diese Weise kann nun der reale Erfolg der

Vertriebstätigkeiten gemessen und bewertet werden,

- > führte eine übersichtliche, nachvollziehbare Verrechnung gemeinsam oder füreinander erbrachter Leistungen ein, um die Akzeptanz der Controlling-Auswertungen zu erhöhen. In Verbindung mit entsprechenden leistungsorientierten Vergütungsanteilen gelang es, Mitarbeiter- und Sparkassenziele sinnvoll zu synchronisieren,
- > entwickelte einen straffen Steuerungsmodus in Form eines vertrieblichen Jour fixe, der der Analyse und Diskussion verfehlter Vertriebsziele dient. Bei größeren Abweichungen bedarf es zudem der schriftlichen Stellungnahme unter anderem an den Vorstand. Auf diese Weise wird zum einen die Verbindlichkeit der Planungen unterstrichen, zum anderen zeitnah die Möglichkeit geschaffen, auf Abweichungen mit Gegenmaßnahmen zu reagieren.

Neben den fachlichen Einzelaspekten haben sich eine Reihe von bewährten Erfolgsfaktoren zur rentabilitätsorientierten Vertriebsoptimierung im Projekt wieder bestätigt (s. Abb. 1). Sie sollten unabhängig von der Gestaltung im Detail stets im Auge behalten werden.

Fazit

Mit dem Vertriebsintensivierungsprojekt, das die Sparkasse Kulmbach-Kronach durchgeführt hat, gab sie nachhaltige Impulse zu Stärkung der Vertriebskraft. Die Verkaufszahlen sind seither deutlich gestiegen. Der angewandte 360-Grad-Optimierungsansatz, das zielgerichtete Vorgehen und die Zusammensetzung des Projektteams aus engagierten Mitarbeitern und externen Beratern waren die zentralen Erfolgsfaktoren des Projekts. ◀

Realisation Matters®