AUTOREN

Kerstin Haart
ist Mitarbeiterin des Controllings der Sparkasse Mittelmosel – Eifel Mosel Hunsrück in Bernkastel-Kues.

Ramon Schweiss
ist Abteilungsleiter Potenzialanalyse und Geo-Marketing der Finanz Informatik in Frankfurt/Main.

Thomas Schmidt
ist Management Consult der msgGillardon in Bretten.

Potenzialorientierte Marktausrichtung mit OSPlus

Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Kundenanalyse

Das aktuelle Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert von Finanzdienstleistern eine Politik der nachhaltigen Kundenbindung und der systematischen Ausschöpfung ihrer Bestandskundenpotenziale. Angesichts des starken Handlungsdrucks stellen sich auch Sparkassen die Frage nach konkreten Stellhebeln für die Optimierung ihres Vertriebs. Ein Weg, der dabei beschritten werden muss, ist der Einsatz einer praktikablen Kombination aus effizienten technischen Lösungen auf der einen und qualifizierten wie motivierten Kundenberater auf der anderen Seite. Mit der Kundenanalyse steht den Sparkassen dafür ein leistungsfähiges Verfahren für Privat- und Gewerbekunden zur Verfügung, das auch die Sparkasse Mittelmosel – Eifel Mosel Hunsrück erfolgreich einsetzt.

Um diesen Herausforderungen vor allem im Privatkundengeschäft gerecht zu werden, stehen den Sparkassen in OSPlus diverse Anwendungen für die Kundenanalyse zur Verfügung. Auf Basis einer aktuellen Kundensegmentierung, die sich an die Segmentkonzepte des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands anlehnt, können etwa mit der „Produkt-Potenzial-Analyse" (PPA) Stärken und Schwächen des Vertriebs erkannt werden. Diese Produktpotenziale lassen sich mit der „Potenzialorientierten Vertriebsplanung" (PVP) dann in einen Vertriebsplan überführen.

Status quo

Die Vertriebsplanung der Sparkasse Mittelmosel – Eifel Mosel Hunsrück orientierte sich in der Vergangenheit im Wesentlichen an Bestandsgrößen, pauschalen Steigerungen und Vergleichswerten der Sparkassen des Regionalverbands. Durch eine sehr gute Vertriebsleistung und die konsequente Umsetzung des Sparkassen-Finanzkonzepts erzielte sie über mehrere Jahre hinweg Spitzenplätze in den „1-Voraus-Wettbewerben". Doch die Marktsituation zwingt die Sparkasse, ihre Kunden mit ihren Bedürfnisse und ihre Marktposition noch stärker als bisher in den Blick zu nehmen. Daher dienen inzwischen Markt- und Bestandskundenpotenziale als Grundlage für die Erstellung des Vertriebsplans.

Kundenanalyse und -segmentierung

Die „Dynamische Kundensegmentierung" bietet Sparkassen eine differenzierte Kundentypisierung im Privat- und Gewerbekundenbereich. Die dabei mit Data-Mining-Methoden ermittelte Zuordnung von Kunden zu Kundentypen wird durch ein Scoring auf Basis festgelegter Vorgaben und Kriterien untersucht. Mithilfe dieser bedarfs- und ertragsorientierten Kundentypisierung kann sich eine Sparkasse auch frühzeitig neue Geschäftsfelder erschließen.

Nicht nur für die Vertriebsplanung, sondern auch für die Ermittlung vertrieblicher Stärken und Schwächen von Betreuungsstufen, Produkten und Vertriebseinheiten ist die „Dynamische Kundensegmentierung" daher inzwischen eine wichtige Voraussetzung. Sie sollte vor allem vom Marketing, der Vertriebssteuerung, dem Controlling und von Planern genutzt werden. Die Segmentierung unterstützt Sparkassen, ihre Kunden sach- und typgemäß einzuordnen und auf Grundlage von Szenarien dadurch bedarfsgerecht betreuen zu können. Im Rahmen der Einführung der dynamischen Kundensegmentierung werden unter anderem strategische Kriterien wie soziodemografische Daten, Einkommens- und Vermögensverhältnisse, Vermögensstruktur, Risikobereitschaft, Verbindlichkeiten, Unternehmensbilanzen (EBIL), Deckungsbeitrag und -potenzial (MKP) definiert.

Die Finanz Informatik bietet die „Dynamische Kundensegmentierung" mit ihren vereinheitlichten, trotzdem aber sehr flexiblen Methoden und Prozessen kostengünstig als Dienstleistung im Standard-Projektpaket an. Darüber hinaus können Sparkassen sie auch als individuelle Leistung beziehen. Durch ihre Kundenüberleitung im OSPlus-Portal ist die „Dynamische Kundensegmentierung" perfekt in die OSPlus-Landschaft integriert. Sie wird jährlich fortgeschrieben. Zudem gibt es optional eine aktualisierte Kundentypumschlüsselung.

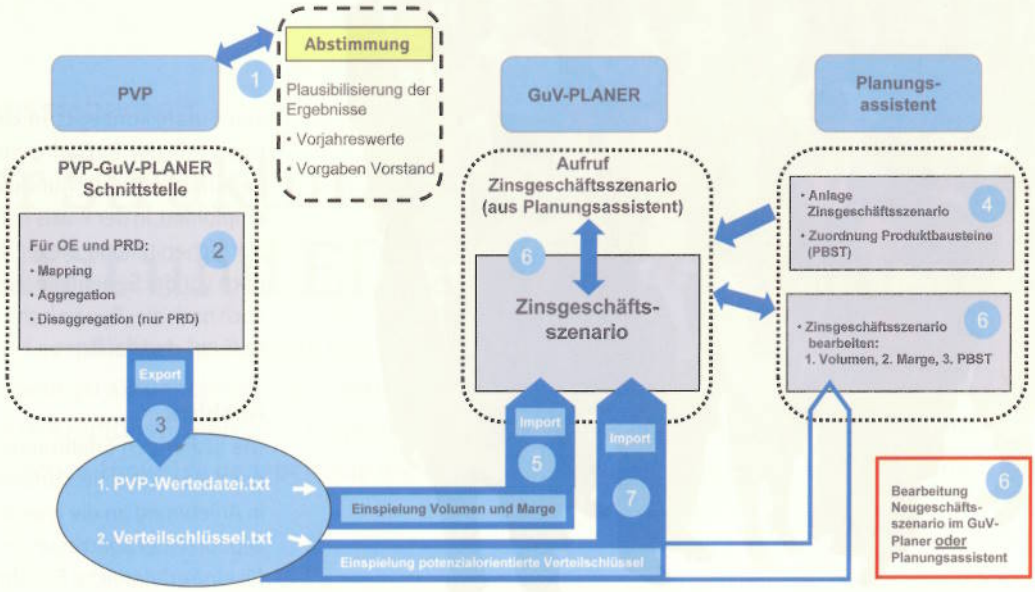
Potenzialanalyse

Die Kundensegmentierung bildet die Grundlage für eine vertiefende Produkt-Potenzial-Analyse und eine darauf aufbauende potenzialorientierte Vertriebsplanung. Die ebenfalls in OSPlus integrierte PPA unterstützt Sparkassen mit Analysen über die Produktnutzung in der Vertriebsvorbereitung und -steuerung, die in den Vertriebskreislauf überführt werden. Indem sie Vertriebspotenziale der einzelnen Vertriebseinheiten, bei Produkten, Kundengruppen bzw. Marktsegmenten in den verschiedenen Regionen aufzeigen, helfen sie, die Vertriebserfolge zu steigern. Mit PPA können Sparkassen aber nicht nur Absatzpotenziale erkennen, sondern auch die Vertriebsleistung beurteilen und erfolgversprechende Vertriebsmaßnahmen bzw. Kampagnen in Angriff nehmen.

Die PPA schafft Transparenz in das Produktnutzungsverhalten der Kunden, deckt Schwächen und Stärken des Vertriebs auf und bietet Standardberichte, die Hinweise darüber geben, welche Vertriebsaktivitäten eine Sparkasse verfolgen sollte. Zahlreiche Kennzahlen (Produkt-, Fremdproduktnutzungsquoten, Durchschnittsvolumina, Benchmark-Betrachtungen, soziodemografische Daten) helfen, den eigenen Kundenstamm und die Vertriebserfolge detailliert zu analysieren und auf diese Weise Vertriebspotenziale zu erkennen. Mit der Musterkun-

ABBILDUNG 1

Planungsprozess mit PVP und GuV-PLANER (Plus-Variante)



denanalyse in der PPA legt eine Sparkasse schließlich Musterportfolios fest und sucht Kunden, die einzelne Produkte aus dem Portfolio noch nicht nutzen.

Vertriebsplanung

Die Ergebnisse einer aktuellen Kundensegmentierung und der PPA sind eine ideale Grundlage, um eine auf Kundentypisierung und Potenzialwerten basierende Vertriebsplanung zu erstellen. Die ebenfalls in OSPlus integrierte PVP unterstützt daher nicht nur Vertriebsvorbereitung und -steuerung, sondern auch die Ermittlung von Zielvereinbarungen einer Sparkasse. Die PVP basiert auf den Sparkassen-Finanzkonzepten bzw. auf einem internen Benchmark-Ansatz. Sie unterstellt, dass Kunden in verschiedenen Lebensphasen einen unterschiedlichen Finanzbedarf haben. Ein Abgleich dieses Bedarfs mit der aktuellen Produktnutzung eines Kunden ermittelt Lücken, die als Vertriebspotenzial gewertet werden. Eine integrierte Kapazitätsbetrachtung ermöglicht es einer Sparkasse schließlich, in der Vertriebsplanung die Kapazitäten der einzelnen Vertriebseinheiten zu berücksichtigen.

Die PVP unterstützt im Privatkundengeschäft eine differenzierte Vertriebsplanung unter anderem durch

- Cross-Selling-Potenziale, also die Intensivierung bei Produkt-Nichtnutzern,
- die Intensivierung bei Gering-Nutzern,
- die Extensivierung bei Nicht-Kunden,
- Fälligkeiten und Prolongationen.

Die strategische und operative Vertriebsplanung folgt dem Gegenstromverfahren. Sparkassen müssen ihr bestehendes Zielsystem daher nicht ändern. Die mit der PVP ermittelten Planwerte können über eine Schnittstelle für die Gesamthausplanung problemlos mit dem GuV-PLANER (Plus-Variante) aufbereitet werden.

Planungsprozess in der Praxis

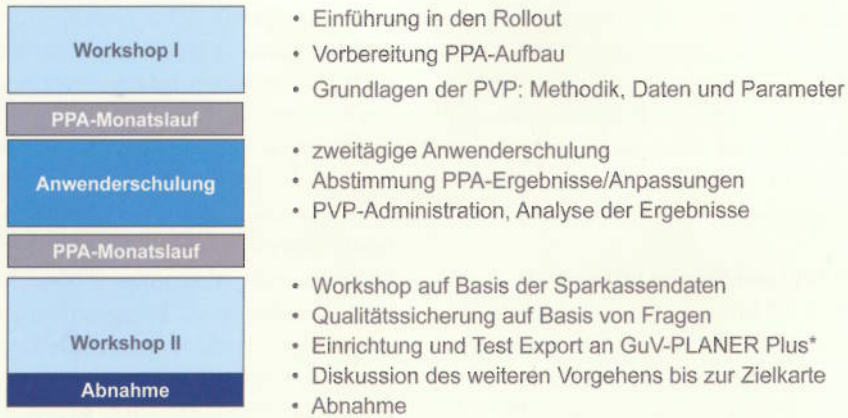
Der Planungsprozess der Sparkasse Mittelmosel – Eifel Mosel Hunsrück orientiert sich an den Empfehlungen des Projekts „Integrierte segment- und kanalübergreifende Vertriebssteuerung" des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV). Die Planungseckpfeiler setzen Vorstand und Führungskräfte in einer Strategiesitzung, in der die künftigen geschäftspolitischen Schwerpunkte und strategischen Leitlinien festgelegt werden. Dazu zählen auch die Analyse der Marktanteile und -potenziale sowie die Festlegung der Zielmarktanteile für die Produktkategorien der Bedürfnisfelder des Sparkassen-Finanzkonzepts.

Die Marktpotenziale liefern Informationen über den im folgenden Jahr zu erwartenden Absatz im Geschäftsgebiet. Die erforderliche Vertriebsleistung ergibt sich aus der Festlegung des gewünschten Zielmarktanteils. Zur Plausibilisierung dieses Ziels werden sowohl die in der Vergangenheit erreichten Werte als auch das Potenzial der Bestandskunden herangezogen. Im nächsten Planungsschritt verteilt die PVP die durch die Zielmarktanteile festgelegten Volumen- und Ertragsgrößen auf die Vertriebsbereiche. Sie bilden die Basis für die Gesamthaus- und die Zielplanung.

Im Rahmen der Gesamthausplanung arbeiten die Vertriebsleiter diese Werte in ihre Marktplanungsberichte für das ▸

ABBILDUNG 2

Serien-Rollout von PVP und PPA



* für Sparkassen, die den GuV-PLANER (Plus-Variante) nutzen

Quelle: Archiv

Kunden gezielt anzusprechen, um ihnen die für sie geeigneten Produkte anzubieten, erfordert, sie mit System aus der Masse „herauszufischen". OSPlus bietet mit der Kundenanalyse dafür geeignete Instrumente.

Zins- und Provisionsgeschäft ein. Zur Unterstützung erhalten sie Informationen über die Entwicklung von Volumen, Margen, Laufzeiten und Provisionserträgen. Nach Fertigstellung der Planungsberichte werden die Planungswerte im GuV-PLANER Plus verarbeitet und um weitere Daten wie das Eigengeschäft und die Zinsprognose ergänzt. In einem Planungsgespräch stimmen dann Vorstand und Vertriebsverantwortliche diese Ergebnisse ab. Werden nachträglich die Zielmarktanteile überdacht oder wird aus anderen Gründen eine Nachplanung nötig, muss die gesamte Marktplanung überarbeitet und im GuV-PLANER Plus berücksichtigt werden.

Nach Abschluss der Planung auf Gesamthaus- und Vertriebsbereichsebene legt die Sparkasse die Ziele im Privatkundenbereich mit Hilfe der PVP auf Berater- bzw. Filialebene fest. Entsprechend der jeweiligen Zielfeldgestaltung werden dazu unterschiedliche Ergebnisfelder der PVP herangezogen. Die Verteilung der Barwertziele auf die Organisationseinheiten nimmt sie mit Hilfe von Verteilschlüsseln der PVP im GuV-PLANER Plus vor. Parallel dazu wird der Jahresplan der Vertriebsmaßnahmen zur Unterstützung der Zielerreichung der Berater entwickelt.

Rollout der Finanz Informatik

Seit 2010 führt die Finanz Informatik (FI) die PPA und PVP in Sparkassen im Rahmen eines Serien-Rollouts ein. Der Serien-Rollout beginnt mit Informationsveranstaltungen in den Akademien der Regionalverbände, die der IT-Dienstleister per Rundschreiben ankündigt. Die FI macht die Teilnehmer dieser Tagungen dabei mit der Einbettung dieser Anwendungen in den Vertriebskreislauf vertraut. Darüber hinaus informiert sie über die grobe Meilensteinplanung der Serien und über die Voraussetzungen für die Teilnahme am Serien-Rollout. Ziele des Einführungsprojekts, das sich über einen Zeitraum von etwa acht Wochen erstreckt, sind die Ermittlung von Potenzialen mit der PPA/PVP und für die Sparkassen, die den GuV-PLANER (Plus-Variante) einsetzen, der Test der Schnittstelle.

Der zuständige Regionalverband und teilweise auch externe Partner begleiten auf Wunsch das Einführungsprojekt einer Sparkasse von Anfang an. Eine Begleitung empfiehlt sich vor allem für die nicht im Serien-Rollout betrachtete betriebswirtschaftliche Unterstützung des Vertriebsplanungsprozesses und die Integration in die Gesamtbankplanung. Die Leistungen der Finanz Informatik im Serien-Rollout umfassen die Projektsteuerung und die Durchführung des Rollouts.

Ein zentraler Erfolgfaktor für eine gelungene Einführung der PPA und PVP in den Sparkassen ist die grundsätzliche Ausrichtung des Vertriebs auf das Sparkassen-Finanzkonzept, also auf eine bedürfnisorientierte Beratung. Dazu gehören eine sorgfältige Abbildung der Familien- bzw. Haushaltsverbünde, eine aktuelle Kundensegmentierung und damit auch eine saubere Abbildung des Kundentypschlüssels.

Für den optimalen Einsatz des Sparkassen-Finanzkonzepts in der Vertriebsplanung mit der PVP wird eine aktuelle und bedarfsorientierte Kundensegmentierung empfohlen. In der Praxis hat es sich bewährt, zur Sicherstellung dieser Voraussetzungen noch vor der Serienteilnahme in Sparkassen auch noch die „Dynamische Kundensegmentierung" durchzuführen.

Ausblick

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass eine aktuelle Kundensegmentierung in Anlehnung an die jeweilige Vertriebskonzeption einer Sparkasse eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Einführung der PVP und PPA im Privatkundengeschäft ist. Zudem haben sich ein stringentes Vorgehen im Serien-Rollout mit einem Kick-off-Workshop, einer Anwenderschulung und Qualitäts-Workshops auf Basis der jeweiligen Sparkassendaten als zielführend erwiesen. Ferner ist sinnvoll, wenn Vertriebssteuerung und -management, Controlling und Marketing zur Einführung der Potenzialorientierung eng zusammenarbeiten. Dies vermeidet nicht nur Redundanzen bei Daten und Analysen, sondern sichert auch einen effizienten Projektverlauf.

Die erste Erweiterungsstufe stellt die Berücksichtigung von Geschäftskunden und Freiberuflern dar, die in einzelnen Bereichen der Sparkassen-Finanzkonzepte mit dem Finanzkonzept Privatkunden deckungsgleich sind. Der darauf folgende Schritt wird eine Herausforderung sein, denn dabei handelt es sich um die Verzahnung der Potenzialermittlung im Firmenkundengeschäft mit der Vertriebs- und Gesamtbankplanung.

In den einzelnen OSPlus-Releases werden 2011 die Anwendungen zur Kundenanalyse erweitert. Dazu gehört etwa ein nach Produkten differenzierter Lückenschlussfaktor, mit dem strategische Vorgaben produktspezifisch gesteuert werden können.

Der Einsatz von Anwendungen zur Kundenanalyse bietet Sparkassen viele Vorteile, so etwa

- in OSPlus integrierte Lösungen bzw. direkte Dienstleistungen der Finanz Informatik,
- nachvollziehbare und transparente Anwendungen mit hoher Datenqualität und Sicherheit,
- Konformität mit den bestehenden DSGV-Konzepten,
- die effiziente Einführung durch einen stringenten Serien-Rollout-Prozess.