

# Kontrolle gewinnen – Status quo der Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft deutscher Banken

---

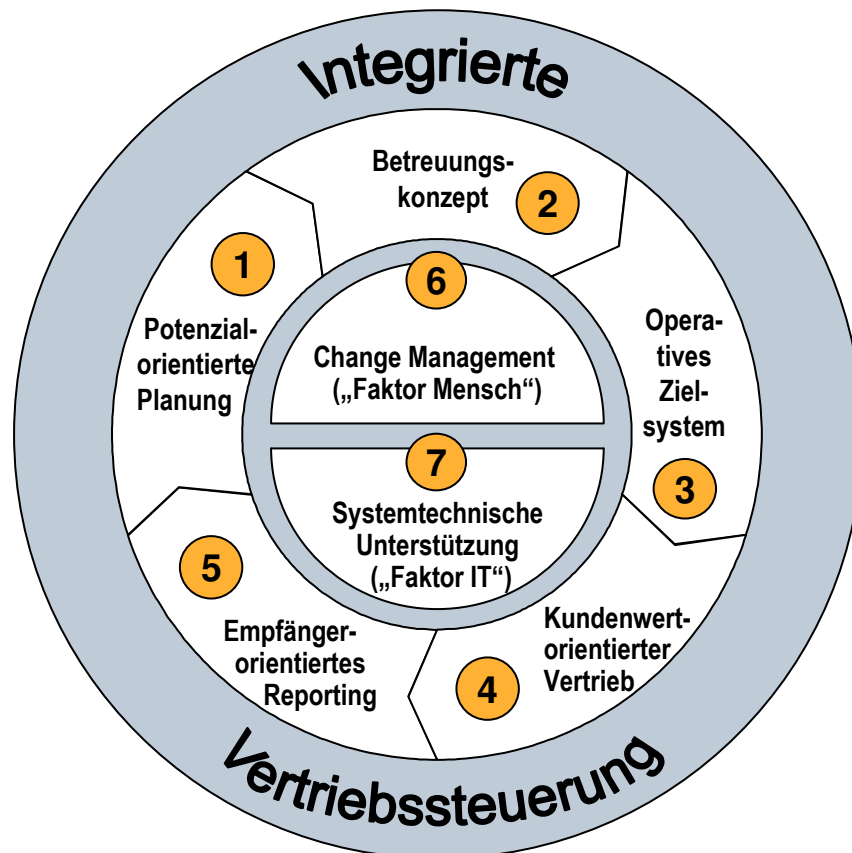
Kurzübersicht und Ergebnisauszüge der Kienbaum-Studie

Februar 2009

Kienbaum<sup>K</sup>

# Nur wenn alle sieben Komponenten in der richtigen Weise zum Einsatz kommen, kann durchgängiger Vertriebs Erfolg realisiert werden

## Integrierte Vertriebssteuerung



## Kommentierung

- 1 Potenzialorientierte Planung:**  
Zusammenspiel bottom up Kundenpotenziale und top down Vorgaben Gesamtbankplanung
- 2 Bedarfsorientiertes Betreuungskonzept:**  
Vorgabe Leitlinien für Firmenkundenberater zur zielgerichteten Kundenansprache
- 3** In Steuerungssystematik der Gesamtbank eingebettetes **operatives Zielsystem**, das Anreize für Firmenkundenberater schafft
- 4** Bedarfsorientierte Produktentwicklung, **Vertriebskampagnen**, Kundenzufriedenheitsanalysen etc. zur Maximierung des Ergebnisbeitrags je Kunde
- 5 Empfängerorientiertes Reporting:**  
Transparenz über Stärken/Schwächen; Unterstützung zielgerichteter Ursachenanalysen sowie Ableitung von Handlungsmaßnahmen
- 6 Management von Veränderungsprozessen** unter Berücksichtigung fachlich inhaltlicher sowie kulturell emotionaler Aspekte
- 7 Systemtechnische Unterstützung:**  
Grundlage für zeitnahe/flexible Ursachenanalysen

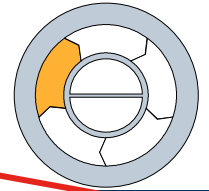
# Studienergebnisse: Aktuell weist Mehrzahl deutscher Banken in vielen Themenfeldern noch erhebliche Entwicklungspotenziale auf

## Bestätigte Hypothesen zur Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft

- 1** Potenzialorientierte Planung
  - **Potenzialorientierte Vertriebsplanung** steckt oftmals in den Kinderschuhen – eine Einladung an Wettbewerber ihrerseits die attraktiven Potenzialkunden abzuschöpfen
- 2** Betreuungskonzept
  - **Zielgerichtete Kundenbetreuung** und Ausschöpfung der Kundenpotenziale wird in vielen Banken dem Zufall überlassen
- 3** Operatives Zielsystem
  - Deutsche Banken schaffen es **nicht, operative Vertriebssteuerung bis an die Basis zu bringen** – Anreize/Unterstützung für Firmenkundenberater fehlen
- 4** Kundenwertorientierter Vertrieb (CVM)
  - In vielen Banken ist die **Kampagnensteuerung** noch immer dem P-Geschäft vorbehalten – zentral initiierte und nachverfolgte Vertriebsaktionen sind die Ausnahme
- 5** Empfängerorientiertes Reporting
  - Viele Banken befinden sich im Blindflug, da ihr **Reporting die Empfängeranforderungen nicht erfüllt**
- 6** Change Management
  - In vielen Instituten besteht aktuell Bedarf für **Transformationsprojekte** – oft scheitern diese Projekte jedoch, da ein **ganzheitlich integrierter Ansatz fehlt**
- 7** Systemtechnische Unterstützung
  - Doppelte Datenhaltung und Insellösungen behindern die **Informationsverfügbarkeit** – Unterstützung von Simulationen und Drill Downs sind Zukunftsmusik

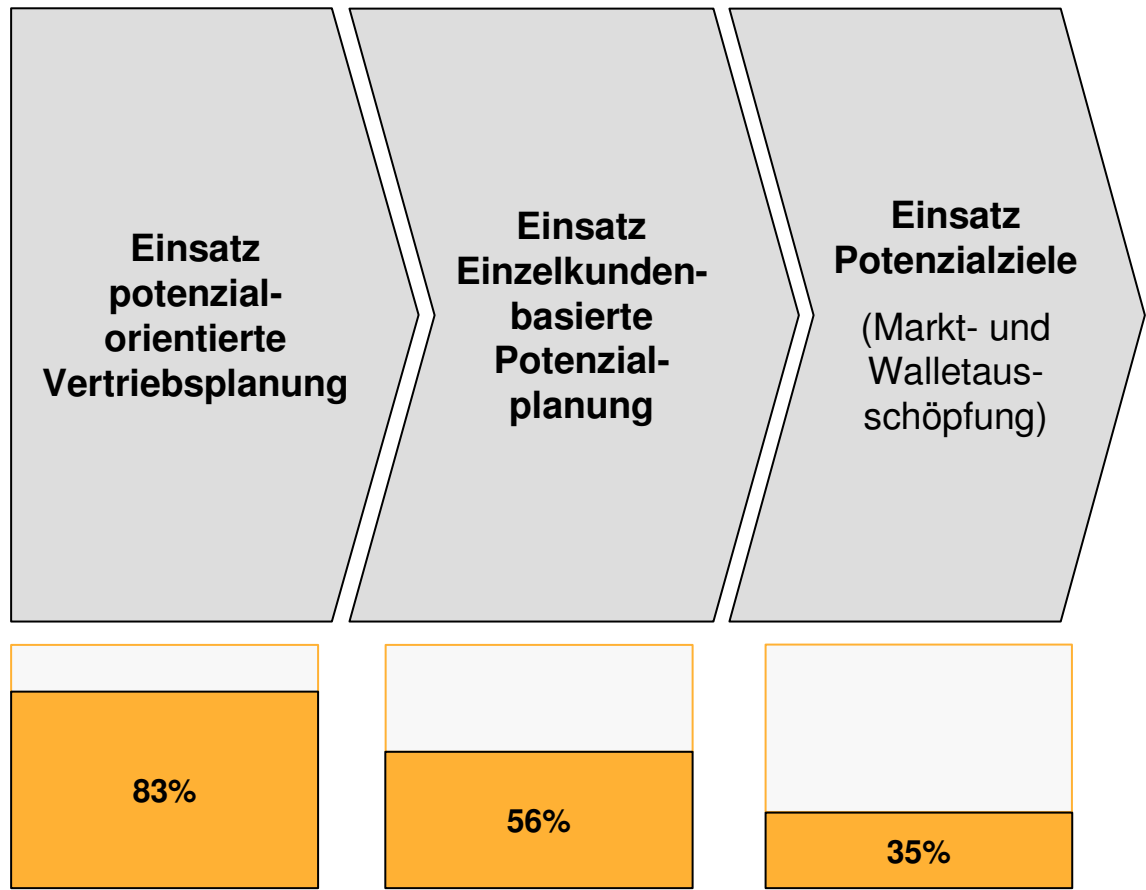
1

# Obwohl der Großteil der befragten Banken Potenzialorientierung verstanden hat, setzen diese nur 35% konsequent um



Beispiel  
Studienergebnis

## Potenzialorientierte Planung



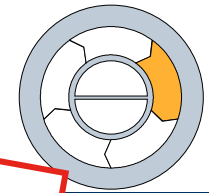
## Erkenntnisse

- Potenzialorientierte Vertriebsplanung hat sich bei 83% der Banken durchgesetzt
- Bei einem Drittel dieser Banken **basiert Planung nicht auf Einzelkundenpotenzialen**
- Planungsphilosophie und Steuerungssystematik sind **nicht harmonisiert**
- Bedeutung potenzialorientierter Vertriebsplanung ist erkannt, jedoch **zu wenig operationalisiert**

Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

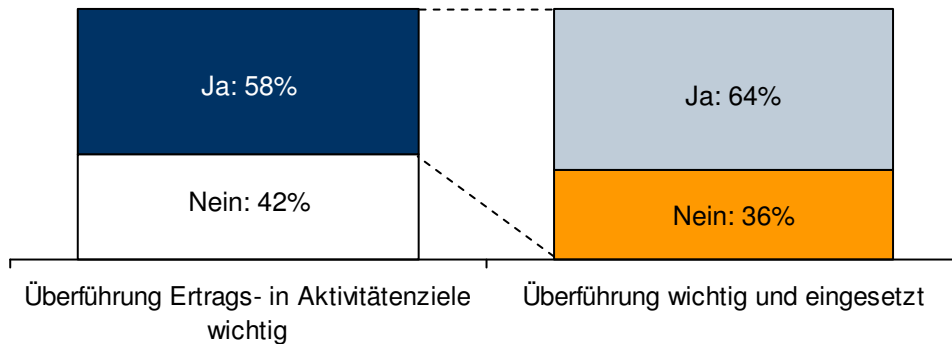
3

# Viele Institute sehen die Bedeutung der Ziel-Operationalisierung nicht – trotz klarer Korrelation mit Ertragsspanne

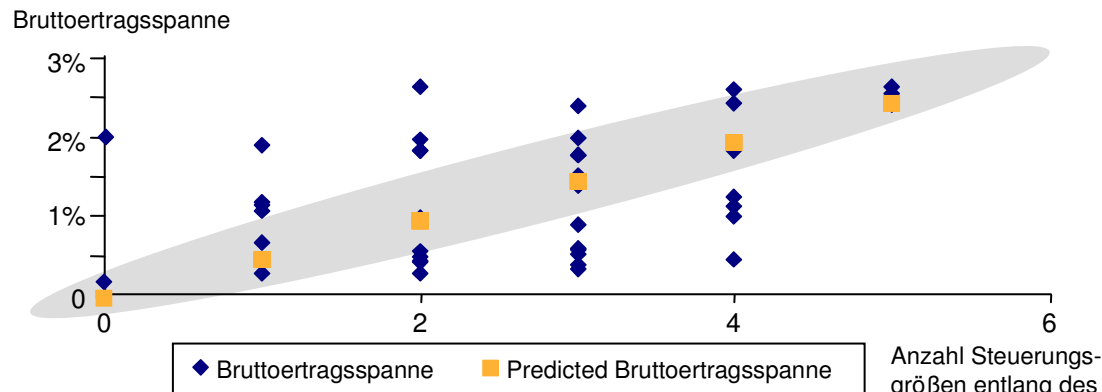


Beispiel  
Studienergebnis

## Welche Bedeutung messen Sie der Überführung von Ertrags- in Aktivitätsziele zu? Setzen Sie dies um?



## Klarer Zusammenhang der operativen Steuerung des Vertriebsprozesses zu Bruttoertragsspanne



BETA = 0,267      Irrtumswahrscheinlichkeit < 0,067

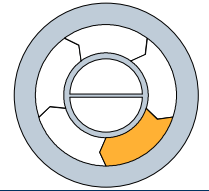
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

## Kommentierung

- Nur 58% der befragten Banken schätzen Überführung von Ertrags- in Aktivitätsziele als wichtig ein
- Damit unterliegen Teile der Branche einem bedeutenden Irrtum
- Empirie zeigt: **Operative Steuerung** des Vertriebsprozesses wirkt sich **positiv** auf **Bruttoertragsspanne** aus
- 36% dieser Banken setzen **Operationalisierung nicht** um, **obwohl** sie die **Bedeutung erkannt** haben

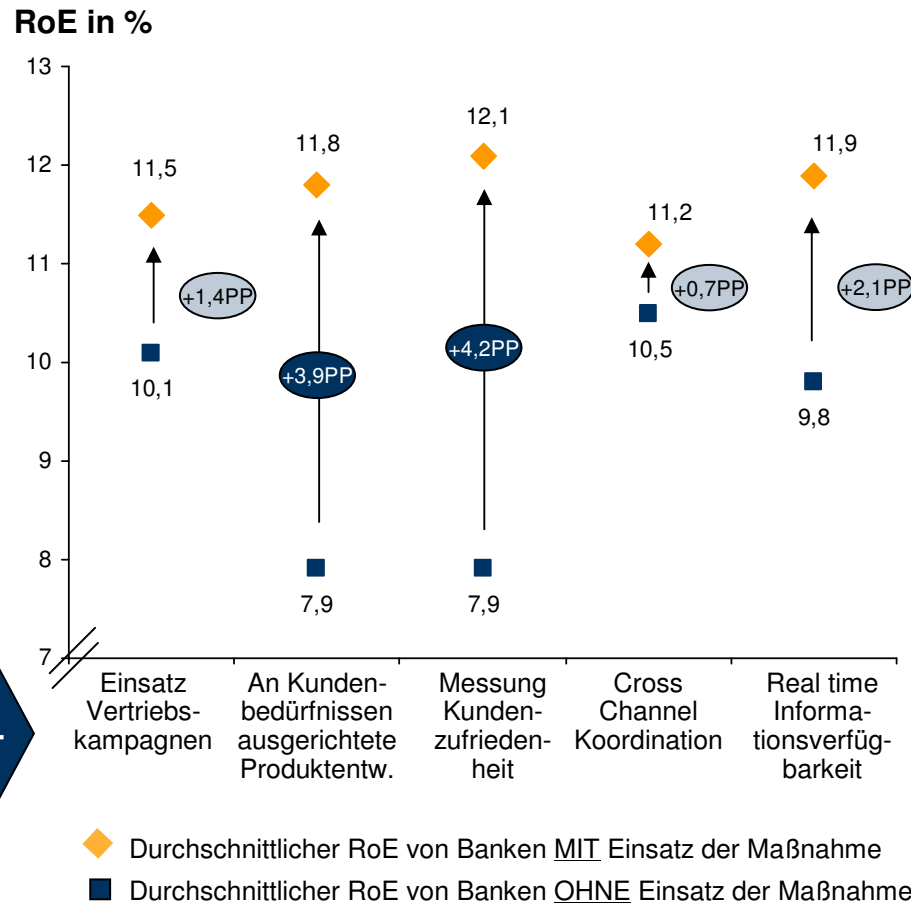
4

# Banken, die Customer Value Management konsequent einsetzen, weisen um 4,8 Prozentpunkte höhere Eigenkapitalrentabilität auf



Beispiel Studienergebnis

## Zusammenhang Einsatz Customer Value Management – Eigenkapitalrentabilität vor Steuern



CVM Komponenten

## Kommentierung

- Einsatz aller aufgeführten CVM-Maßnahmen führt zu **höherem RoE**
- Wesentliche RoE-Treiber:
  - An Kundenbedürfnissen ausgerichtete **Produktentwicklung**
  - Konsequentes **Verständnis der Kundenzufriedenheit**
- Je stringenter CVM-Maßnahmen im gesamten Vertriebsprozess eingesetzt werden, desto höher der **RoE-Vorteil**

Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“