

Kontrolle gewinnen – Status quo der Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft deutscher Banken

Agenda

Anforderungen an eine zielgerichtete Vertriebssteuerung

Status quo im Firmenkundengeschäft deutscher Banken

Fazit

Eine zielgerichtete Vertriebssteuerung wird zunehmend zum Erfolgsfaktor im Firmenkundengeschäft

Ausgangssituation

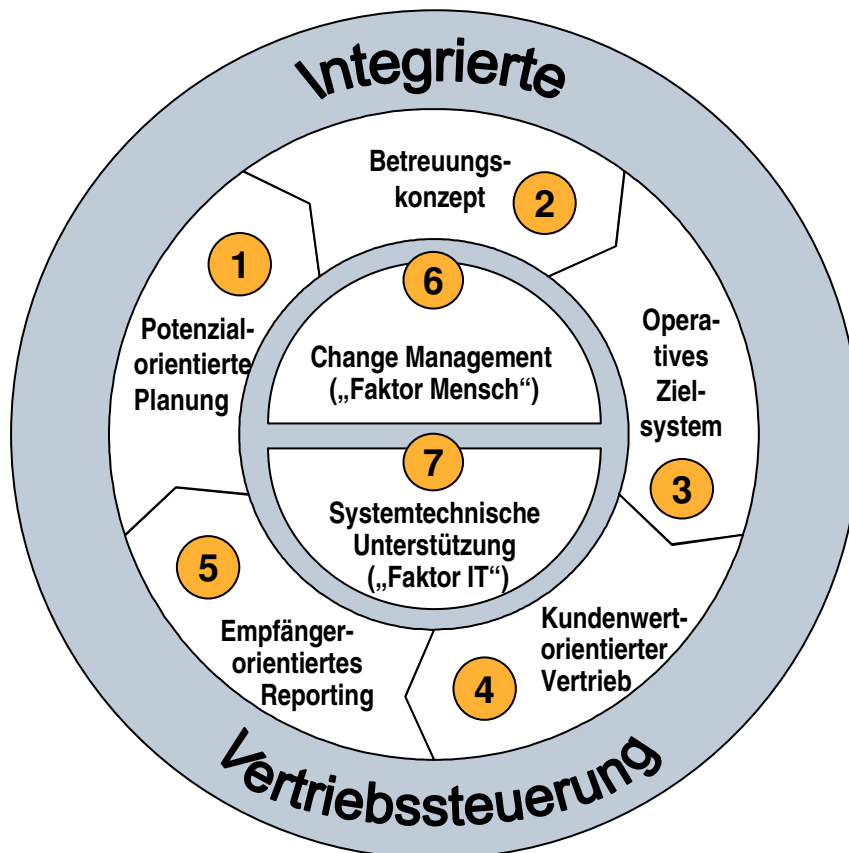
- Steigende Kundenansprüche
- Sinkende Kundenloyalität
- Geringer werdende Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber dem Wettbewerb
- Ehrgeizige Rentabilitätsansprüche an das Firmenkundengeschäft
- Tiefgehende Veränderungsprozesse in den Instituten

Wesentliche Themenfelder

- Anwendung **potenzialorientierte Vertriebsplanung** zur Ableitung ehrgeiziger aber erreichbarer Zielvorgaben
- Realisierung **bedarfsorientiertes Betreuungskonzept** zur Ausrichtung des Angebots an den Kundenwünschen
- Anwendung **integriertes Steuerungssystem** zur Lenkung des Vertriebs im Sinne der Bereichs- und Institutsziele
- Einsatz einer **Customer Value Management** Methodik zur optimalen Ausschöpfung der Kundenpotenziale
- Einsatz **Change Management** und **Anreizsystem** zur Synchronisation von Mitarbeiter- und Unternehmenszielen

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

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

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

Agenda

Anforderungen an eine zielgerichtete Vertriebssteuerung

Status quo im Firmenkundengeschäft deutscher Banken

Fazit

Inhalte und Vorgehensweise der Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen – Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

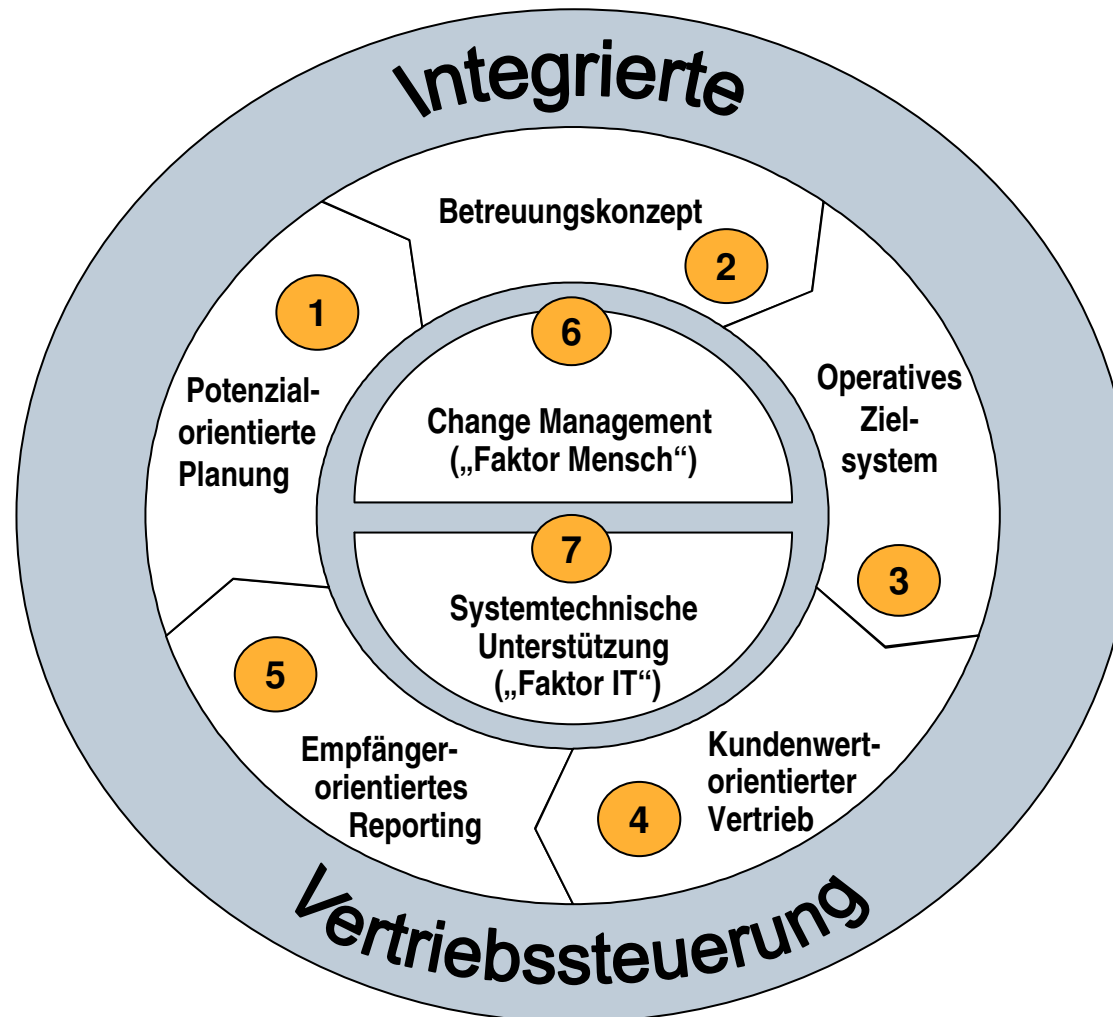
- **Vertriebssteuerung ist Kerninstrument zur Kontrolle des Vertriebs Erfolgs**
Nur mit Hilfe geeigneter Steuerungsinstrumente/-prozesse können zentrale Zusammenhänge im Firmenkundengeschäft analysiert und entsprechende Maßnahmen zur Potenzialausschöpfung und Ergebnissteigerung eingeleitet werden
- **Kienbaum Studie vermittelt Transparenz über Status Quo und Entwicklung der Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft deutscher Banken**
Durch fachlich fundierte Fragen zu allen Themenfeldern der integrierten Vertriebssteuerung deckt die Studie bestehende Defizite auf und beleuchtet konkrete Ansätze zur Weiterentwicklung der Vertriebssteuerung
- **Ausarbeitung des Fragebogens erfolgte auf Basis fundierter und langjähriger Projekterfahrungen im Bereich Vertriebssteuerung**
Bedeutende Ergebnisse konnten gewonnen werden durch
 - hypothesenbasierte Herangehensweise und
 - Verknüpfung von bankfachlichem Know how, Erfahrungen bzgl. Motivation und Einsatz von Mitarbeitern sowie des optimalen Einsatzes der IT

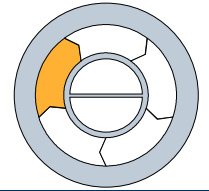
Die Ergebnisse der Kienbaum Studie basieren auf dem Rücklauf von 48 deutschen Firmenkundenbanken

- **Versendung der Studie an die Top 145 Firmenkundenbanken in Deutschland**
- **Rücklauf von 48 Instituten**
 - 7 Groß-/Regional-/Privatbanken (GRP)
 - 7 Landesbanken (LB)
 - 23 Sparkassen (SK)
 - 11 Sonstige (Genossenschafts-/Hypotheken-/Förderbanken)
- **Fragebogen mit 18 Fragen zu allen Themenfeldern der integrierten Vertriebssteuerung**
 - Papierbasiert
 - Online

Die Antworten wurden entlang der Dimensionen erfolgreicher Vertriebssteuerung ausgewertet

Integrierte Vertriebssteuerung

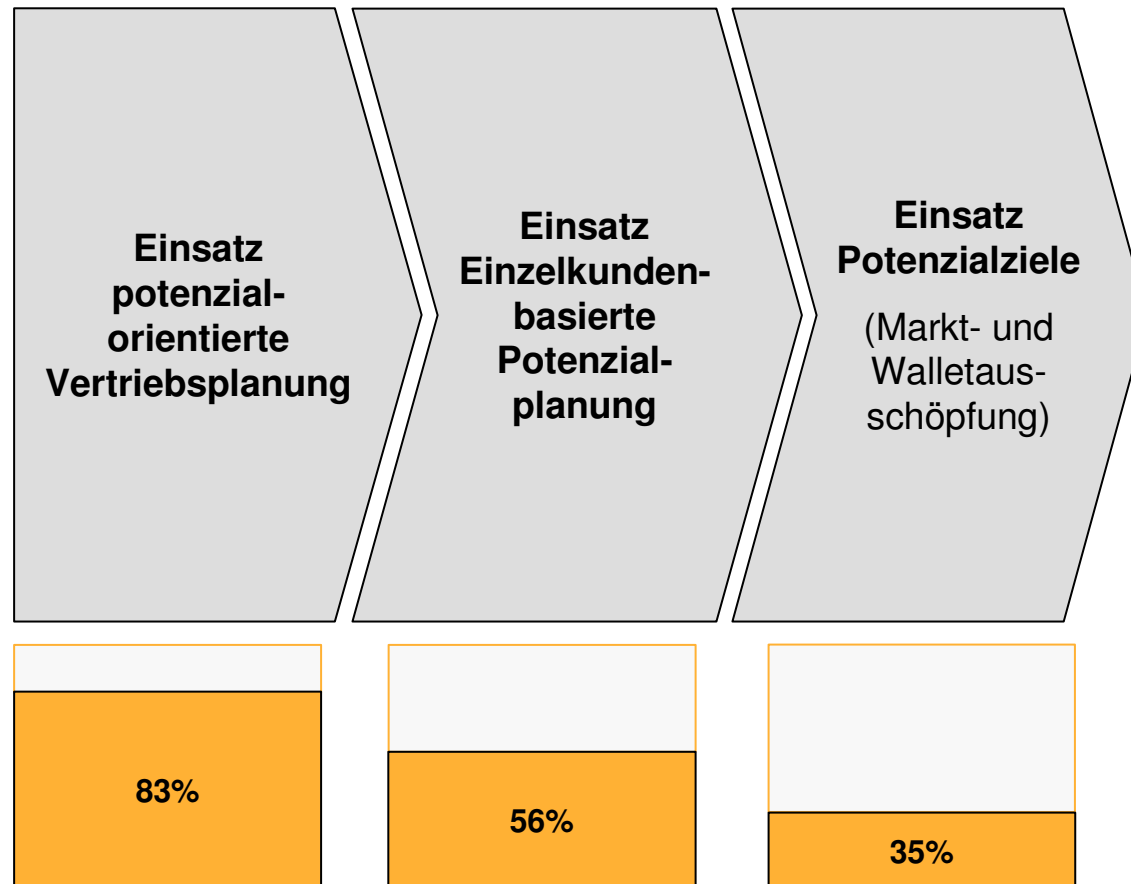




1

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

Potenzialorientierte Planung



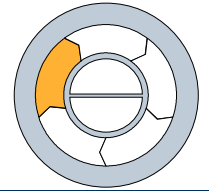
Erkenntnisse

- 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**

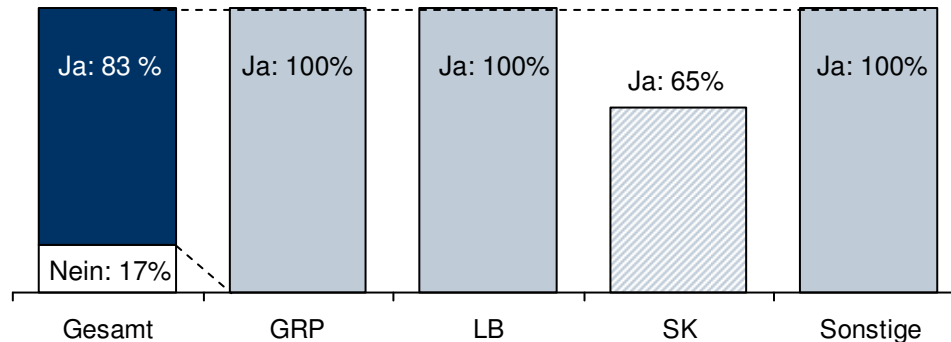
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

1

Durch mangelnde Konsequenz bei der Potenzialorientierung verzichten die Banken auf zusätzliche Ertragspotenziale



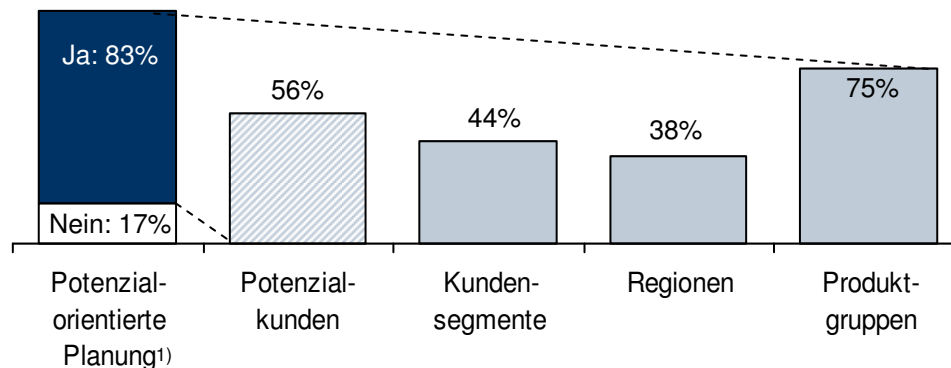
Existiert potenzialorientierte Vertriebsplanung?



Erkenntnisse

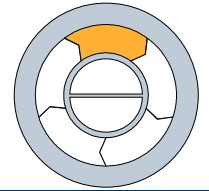
- Einsatz potenzialorientierte Vertriebsplanung ist in den meisten Banken verbreitet
- **Sparkassen** weisen deutliche **Defizite** auf:
 - Jedes dritte Institut leitet Vertriebsziele nicht auf Basis von Marktpotenzialen her

Auf welcher Ebene werden Potenziale ermittelt?



- Potenzialplanung auf **Einzelkundenbasis** nur bei 56%
- **Ausrichtung an Produkten statt Kundenbedürfnissen**
- Banken mit einzelkundenpotenzialbasierter Planung mit durchschnittlich **fünf Prozentpunkten mehr RoE**

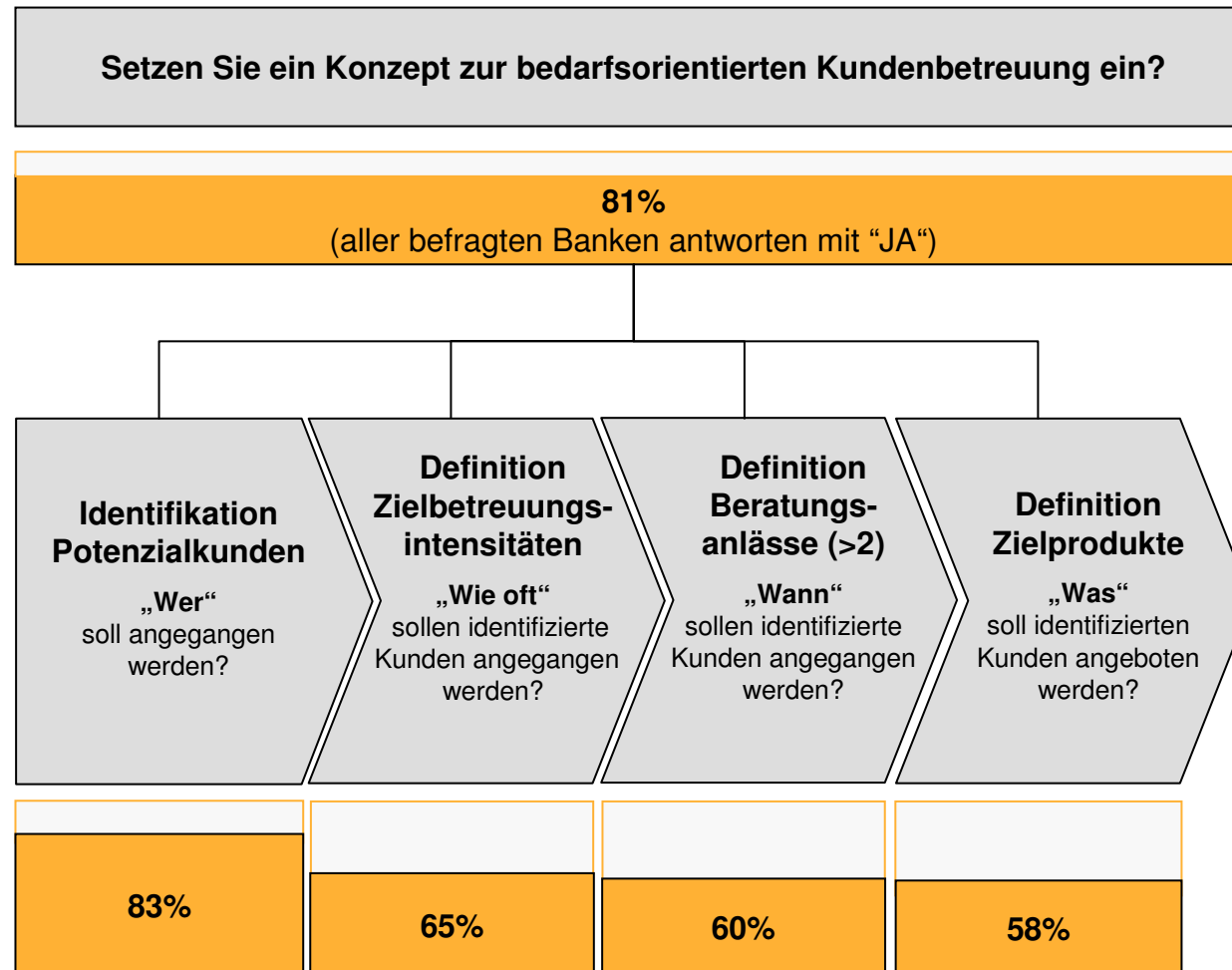
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“
 1) „Ja“ bedeutet, dass mindestens eines der nachfolgend genannten Kriterien angewendet wird.



2

Eine zielgerichtete Kundenbetreuung und Ausschöpfung der Kundenpotenziale wird in vielen Banken dem Zufall überlassen

Bedarfsorientiertes Betreuungskonzept



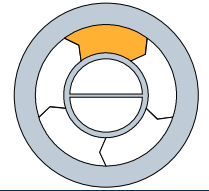
Erkenntnisse

- Obwohl 81% der Banken angeben, ein bedarfsorientiertes Betreuungskonzept zu haben, definieren **nur 65% Zielbetreuungsintensitäten**
- **Weiterentwicklungsbedarf** bei mehr als einem Drittel der Banken:
 - Vorgabe, zu welchen **Anlässen** ein Termin mit dem Kunden vereinbart werden soll
 - **Leitfaden**, welche **Produkte** hier verkauft werden sollen

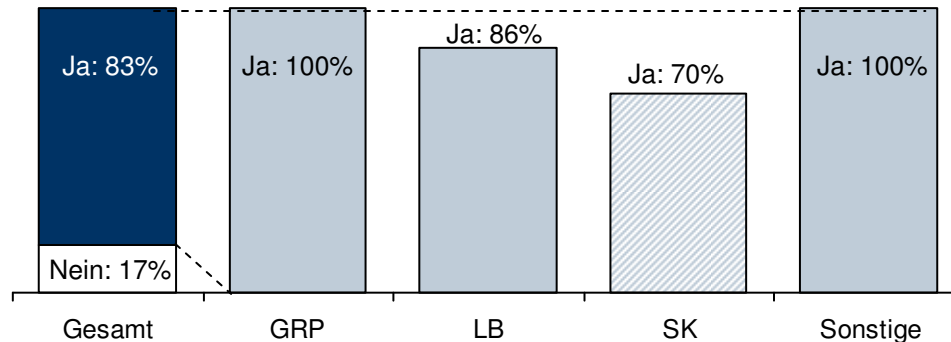
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

2

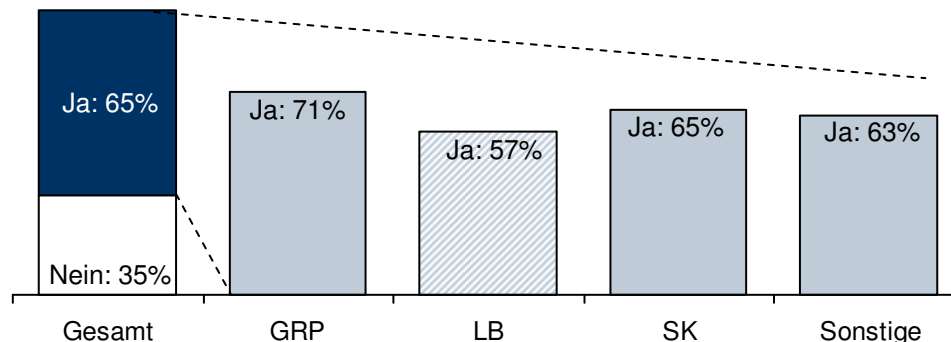
Ein Drittel der befragten Banken scheint sich darauf zu verlassen, dass die Kunden selbst den Kontakt zum Berater suchen



Identifikation von Potenzialkunden („Wer“)



Definition Zielbetreuungsintensitäten („Wie oft“)

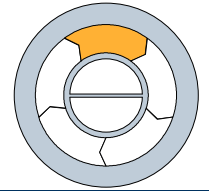


Erkenntnisse

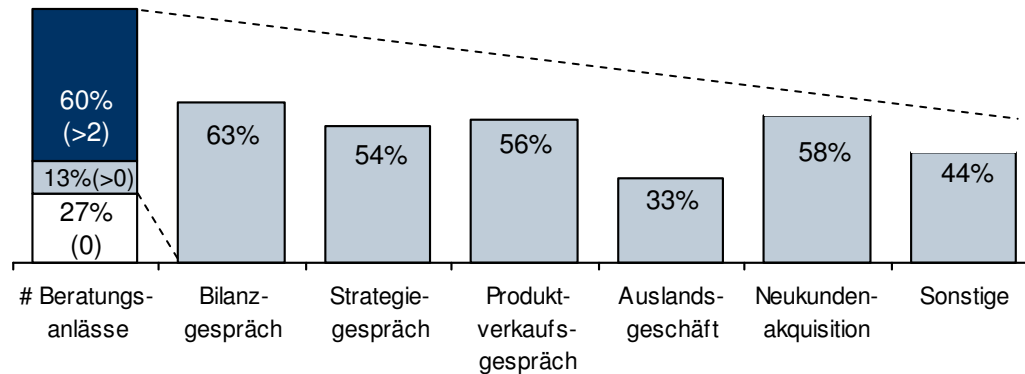
- **Großteil der Banken identifiziert Potenzialkunden – mit nur 70% bilden Sparkassen Schlusslicht**
- **Potenzialkundenauswahl nicht potentialorientiert:**
 - Firmenumsatz (65%)
 - Kundenpotenzial (52%)
 - Kreditvolumen (44%)
 - Deckungsbeitrag (46%)
- **Defizit: Primär Vergangenheitswerte**
- **Kaum Vorgaben zu Zielbetreuungsintensitäten – insbesondere Landesbanken überlassen es Zufall, wie viele Termine mit Kunden vereinbart werden**

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

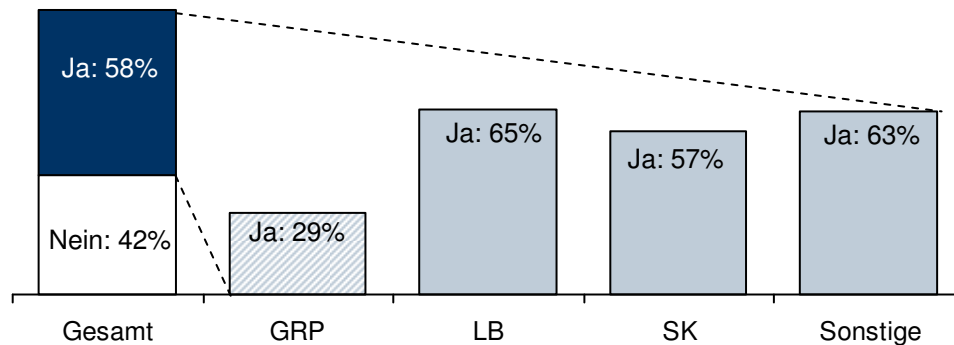
Eine einheitliche Betreuung von Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen ist nicht sichergestellt, da zentrale Vorgaben fehlen



Arten von Beratungsanlässen („Wann“)



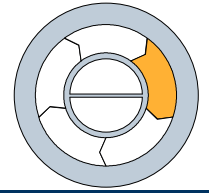
Definition Zielprodukte („Was“)



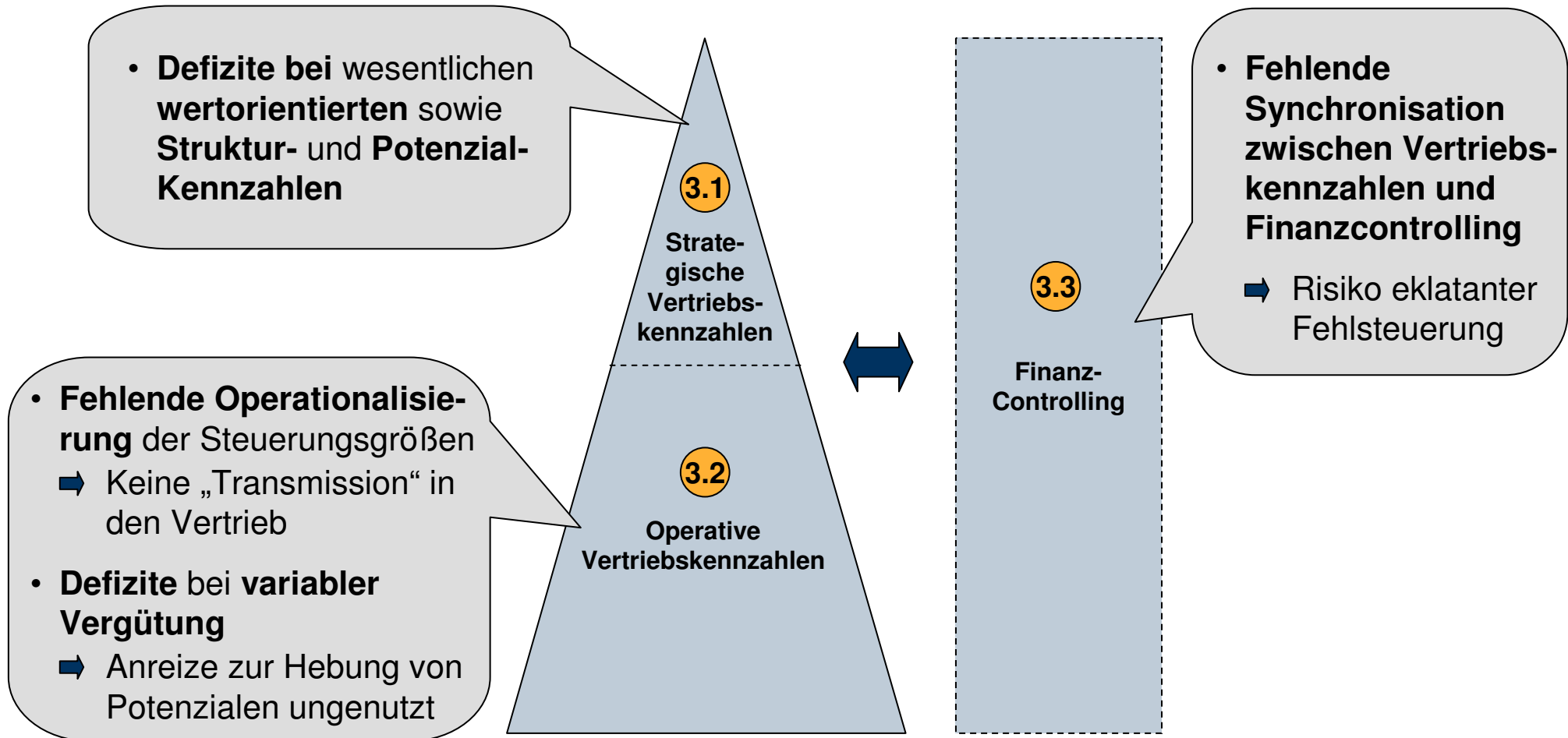
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

Erkenntnisse

- **Situations- oder bedarfsabhängige Kundenansprache erfolgt noch immer zu selten**
- 27% der Banken geben an, ihre Kunden kein einziges Mal im Jahr gezielt zu sehen
- Selbstverständliche Beratungsanlässe wie Bilanz- oder Strategiegelgespräch nur bei ca. 60% der Banken definiert
- **Wenig kundenspezifische Produktkonzepte implementiert (58%)**
- Bei den Großbanken hat nur ca. jedes vierte Institut Zielprodukte definiert

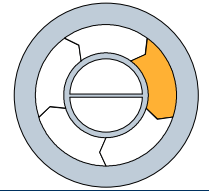


3 Die strategischen und operativen Steuerungssysteme sowie die Synchronisation mit dem Finanzcontrolling weisen Defizite auf



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

Auch nach jahrelanger Diskussion haben sich noch nicht alle relevanten Steuerungskennzahlen in den Banken durchgesetzt



Status quo Key Performance Indicator (KPI)

		GRP	LB	SK	Sonst.
Wert-orientierte Kennzahlen	RoE	✓	✓	○	✓
	EVA	✓	✗	✗	✗
	DB V	○	○	○	○
	BE	✓	✓	✓	✓
Kosten-kennzahlen	CIR	✓	✓	✓	✓
	Std.K	✓	○	✓	✓
	DB IV	○	✓	✓	✗
	EKK	✓	○	✓	✓
Struktur-kennzahlen	RK	✓	✓	✓	✓
	VaR	○	○	○	✓
	Risiko	○	✓	✓	✓
	Prod.	✓	✓	○	✓
Potenzial-kennzahlen	Markt	✓	✗	✗	✗
	Pot.	○	✗	✗	✗
	Wallet	✓	✓	✗	✗

Kommentierung

- **Fehlende RoE-Steuerung** bei ca. einem Viertel der Sparkassen
- **Defizite bei Deckungsbeitragssteuerung nach Eigenkapitalkosten** – kein Einsatz bei einem Drittel der Banken
- Ein Drittel der Banken setzt **keine VaR-Steuerung** ein
 - ➔ Probleme in täglicher Risiko-steuerung/-überwachung wahrscheinlich
- Erhebliche **Defizite bei potenzialbasierter Steuerung**

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

Einsatz bei x% der befragten Institute: ✓ > 80% ○ 50-80% ✗ < 50%

GRP: Groß-/Regional-/Privatbanken LB: Landesbanken SK: Sparkassen Sonst.: Genossenschafts-/Hypotheken-/Förderbanken

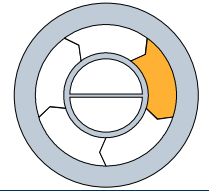
RoE = RoE vor Steuern (Eigenkapitalrentabilität) EVA = Economic Value Added CIR = Cost Income Ratio VaR = Value at Risk

BE = Bruttoertrag RK = Risikokosten Std.K = Standardkosten EKK = Eigenkapitalkosten DB IV = Deckungsbeitrag IV (nach Standardkosten)

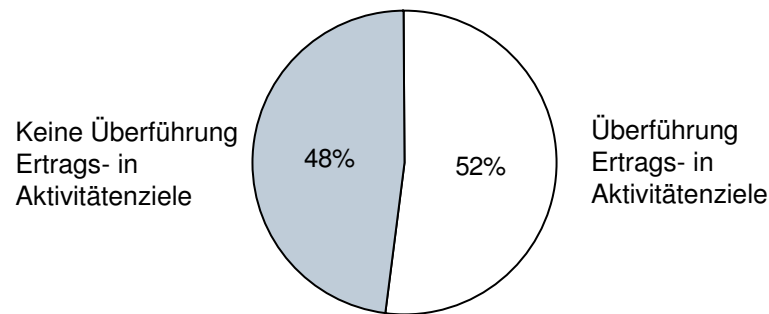
DB V = Deckungsbeitrag V (nach Eigenkapitalkosten) Prod. = Produktziele (Volumen) Risiko = Risikostruktur (Branche, Größenklasse, etc.)

Markt = Marktanteil Pot. = Marktpotenzialausschöpfung Wallet = Walleitausschöpfung Kunde

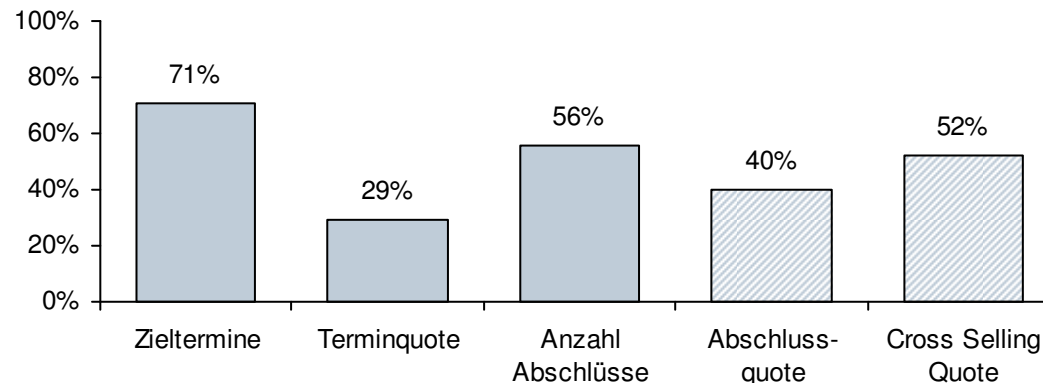
Die Operationalisierung der Steuerungskennzahlen steckt in der gesamten Branche in den Kinderschuhen



Überführen Sie Ertrags- in Aktivitätsziele?



Steuern Sie entlang des gesamten Vertriebsprozesses?

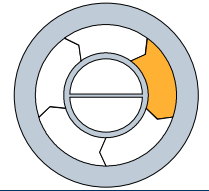


Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

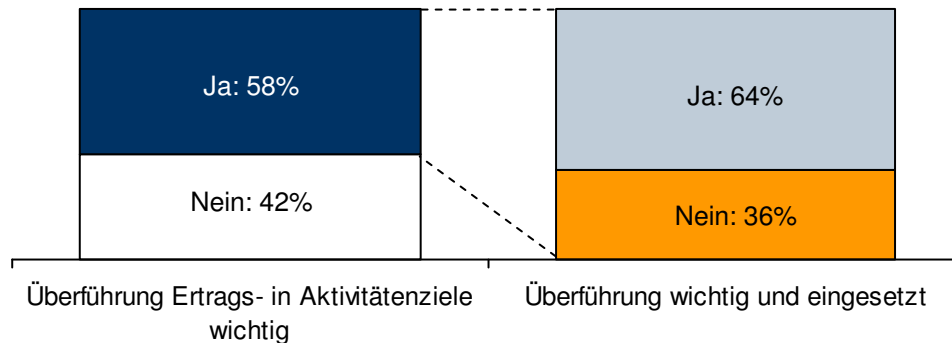
Kommentierung

- **Defizite bei Operationalisierung der Ziele** – 48% der befragten Institute überführen Ertrags- nicht in Aktivitätsziele
- **Kaum Steuerung entlang des Vertriebsprozesses**
 - Fokus bei Zielterminvorgaben
 - Nur ca. 50% betrachten im nächsten Schritt Abschluss- und Cross Selling Quote
- Die aktuelle **Steuerungssystematik unterstützt weder die Ursachenanalyse noch das Coaching** bei Nichterfüllung der Ziele

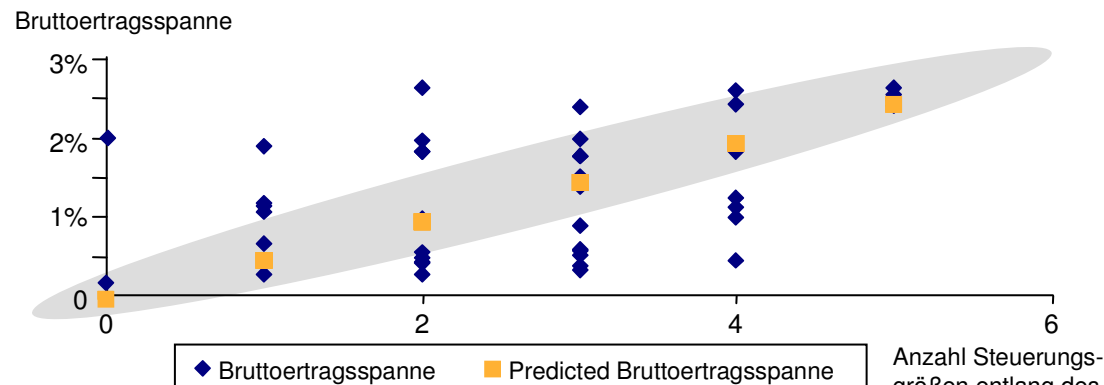
Viele Institute sehen die Bedeutung der Ziel-Operationalisierung nicht – trotz klarer Korrelation mit Ertragsspanne



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

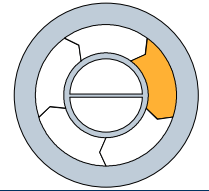
Irrtumswahrscheinlichkeit < 0,067

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

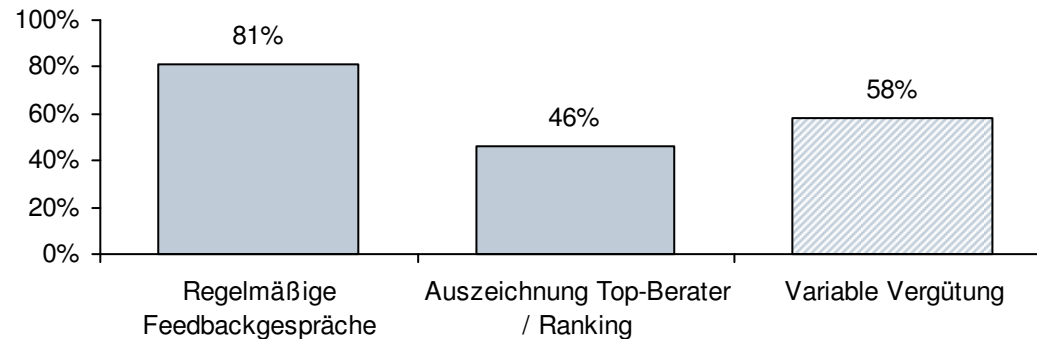
Kommentierung

- 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

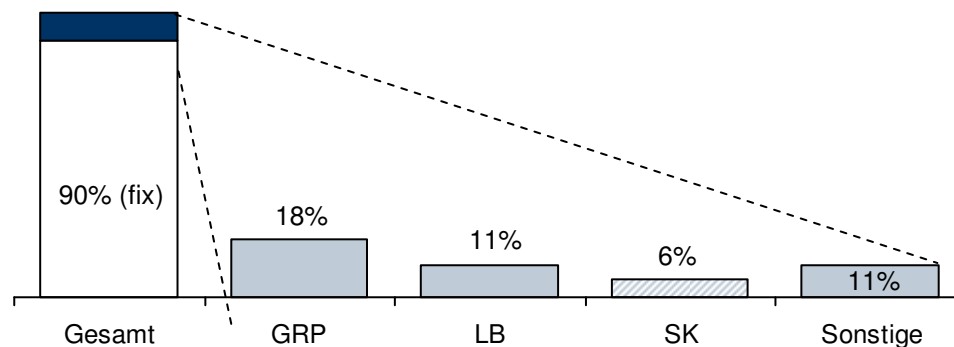
Ein variables Vergütungssystem sollte zentraler Baustein des Steuerungssystems sein – Starke Korrelation mit RoE



Anreizsysteme auf Firmenkundenbetreuer-Ebene



Durchschnittlicher Anteil am Gehalt der variablen Vergütung bei Firmenkundenberatern

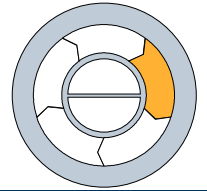


Kommentierung

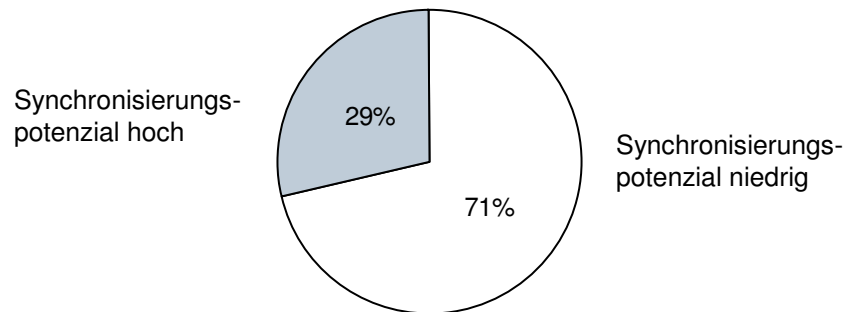
- **Variable Vergütung** setzt **Anreize** zur Zielübererfüllung – in Verbindung mit effizientem Steuerungssystem positive Wirkung auf Rentabilität
- Nur **58%** der **Firmenkundenberater** mit variabler Vergütung
- Bei den Groß-/Regional-/Privat-Banken ist Anteil am höchsten – größte **Defizite** bei **Sparkassen**
- **Anteil variable Vergütung:** durchschnittlich **10%** vom Gehalt
- Banken mit variable Vergütung weisen durchschnittlich 4,4 Prozentpunkte **höheren RoE** vor Steuern aus (11,7% vs. 7,3%)

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

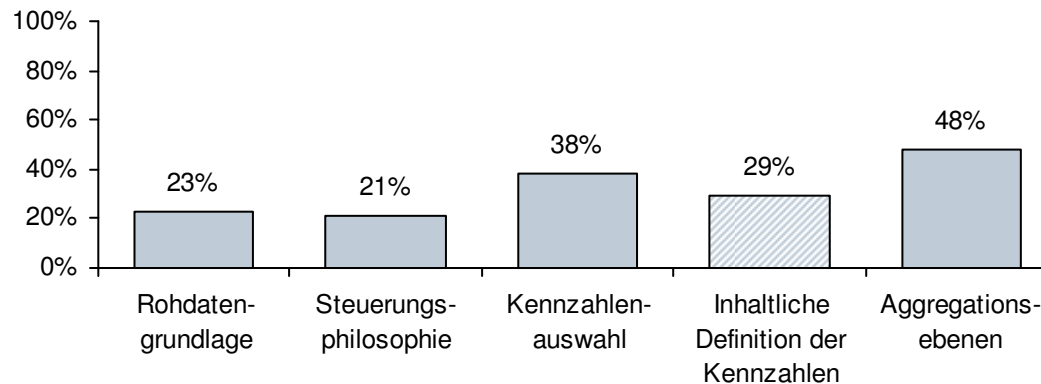
Auch an der Schnittstelle zwischen Vertriebssteuerung und Finanzcontrolling gibt es erhebliches Synchronisierungspotenzial



Wie gut ist das Kennzahlensystem des Vertriebs mit den Inhalten des Finanzcontrollings synchronisiert?



In welchen Feldern besteht aktuell noch Synchronisierungspotenzial?



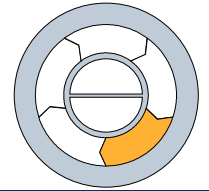
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

Kommentierung

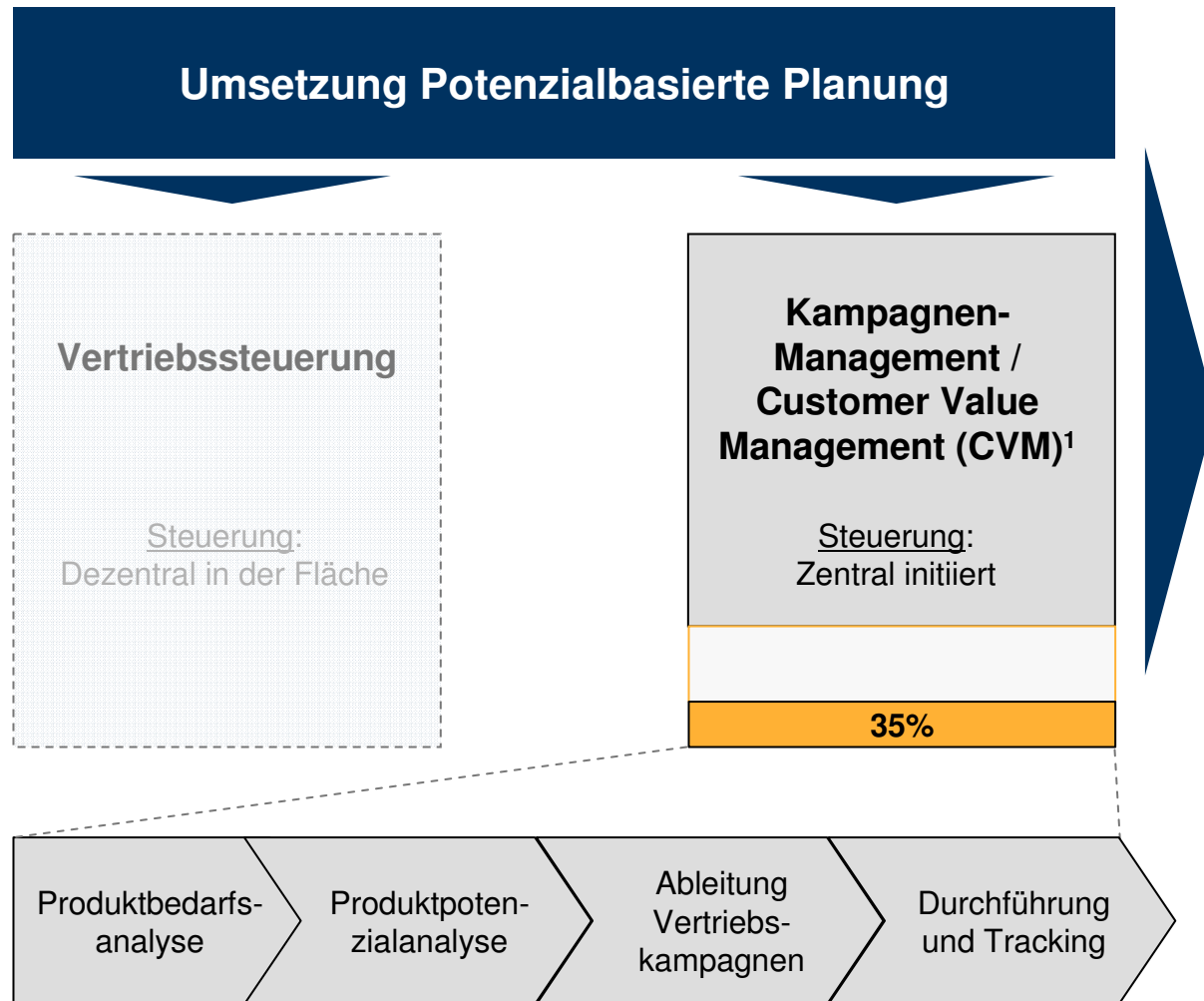
- 29% der befragten Banken haben **Kennzahlensystem nicht** mit dem Finanzcontrolling **synchronisiert**
- Dies macht eine **konsistente Steuerung** innerhalb der **Gesamtbank unmöglich**
 - ➔ Missverständnisse und aufwendige Abstimmrunden
- **Größte Gefahr** durch **Kennzahlen** mit gleichem Namen aber unterschiedlichem Inhalt
 - ➔ Einsatz im falschen Zusammenhang führt zu Fehlsteuerung

4

Durch Defizite beim Customer Value Management bleiben bei zwei Drittel der Banken wesentliche Vertriebspotenziale ungenutzt



Kundenwertorientierter Vertrieb (CVM¹)

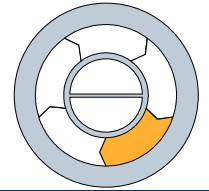


Erkenntnisse

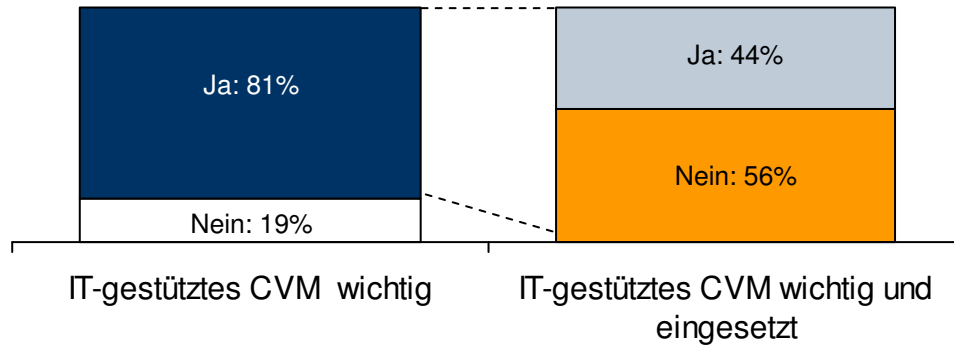
- Mehrzahl der Banken hat **Bedeutung** des Customer Value Managements (**CVM**) **erkannt** – aber nur 35% setzen dieses ein
- Oftmals **keine Transparenz** über **Kundenzufriedenheit**
 - ➔ Gegensteuern vor Kundenabwanderung unmöglich
- Banken, die stringent CVM-Maßnahmen im Produktentwicklungs- und Vertriebsprozess einsetzen, weisen **höheren RoE** auf (Einsatz CVM: 13,4%; kein Einsatz CVM: 8,6%)

1) Management der Kundenbeziehung mit dem Ziel, den Ergebnisbeitrag des Kunden über den Lebenszyklus zu maximieren

Die Wichtigkeit eines IT-gestützten Customer Value Managements wird von der Mehrheit der Banken erkannt, aber selten umgesetzt



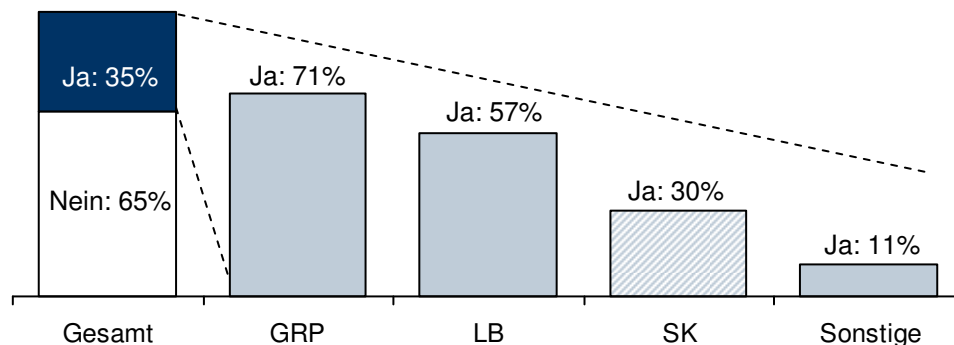
**Halten Sie IT-gestütztes CVM für wichtig?
Wenn ja: setzen Sie es ein?**



Kommentierung

- 81% der Banken halten IT-gestütztes Customer Value Management (**CVM**) für **wichtig**
- Aber 56% der Banken, die Customer Value Management für wichtig erachten, setzen dieses nicht ein

Gesamtsicht: Setzt Ihr Institut IT-gestütztes CVM ein?

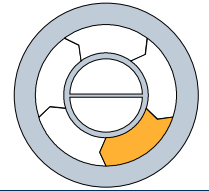


- Nur bei **35%** der Banken kommt **kundenwertorientierter Vertriebsansatz** zum Einsatz

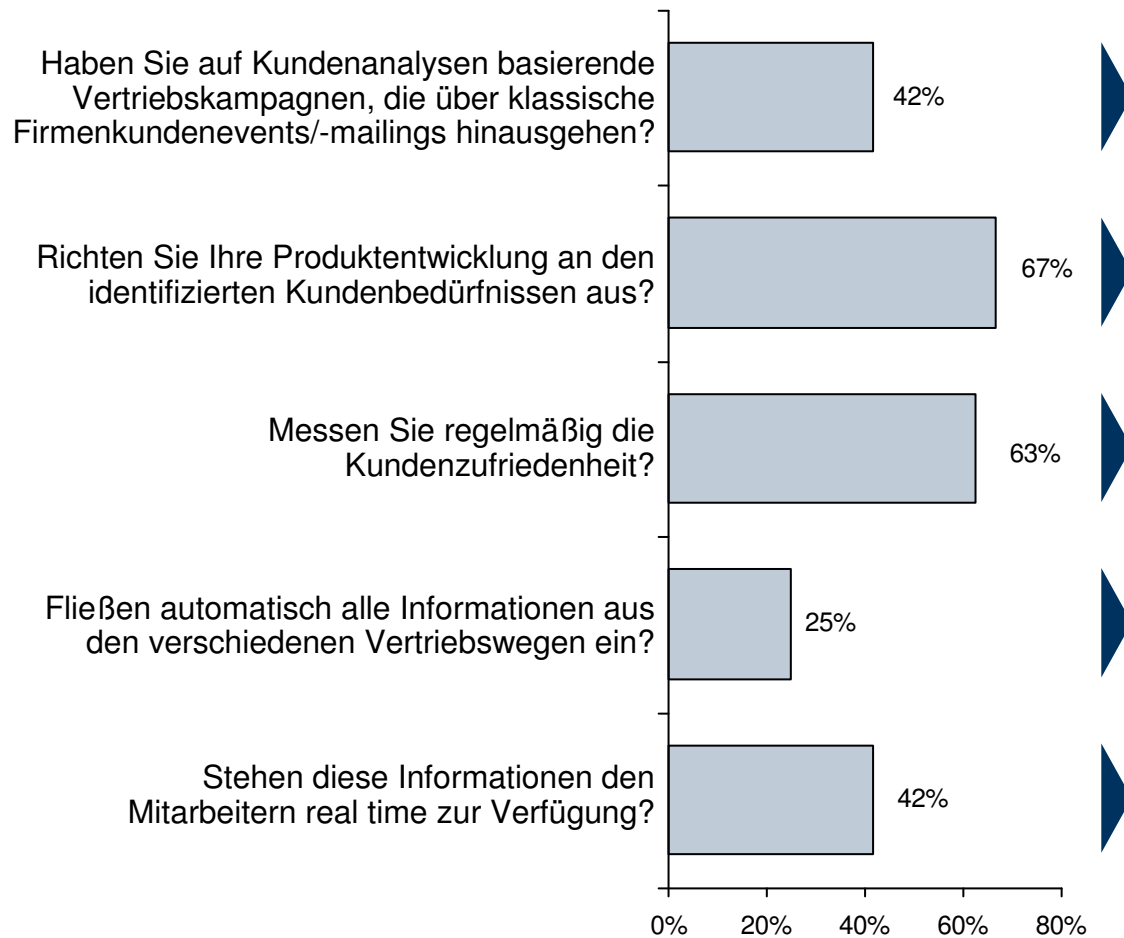
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

CVM = Customer Value Management -> Management der Kundenbeziehung mit dem Ziel, den Ergebnisbeitrag des Kunden über den Lebenszyklus zu maximieren

Mehrzahl der Banken führt keine strukturierten Kampagnen durch und weist Defizite beim kundenwertorientierter Vertrieb auf



Setzen Sie das CVM in folgenden Bereichen ein?



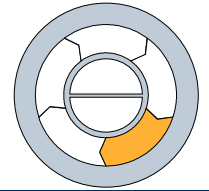
Kommentierung

Geringer CVM-Einsatz hat negative Auswirkung auf Vertriebs Erfolg:

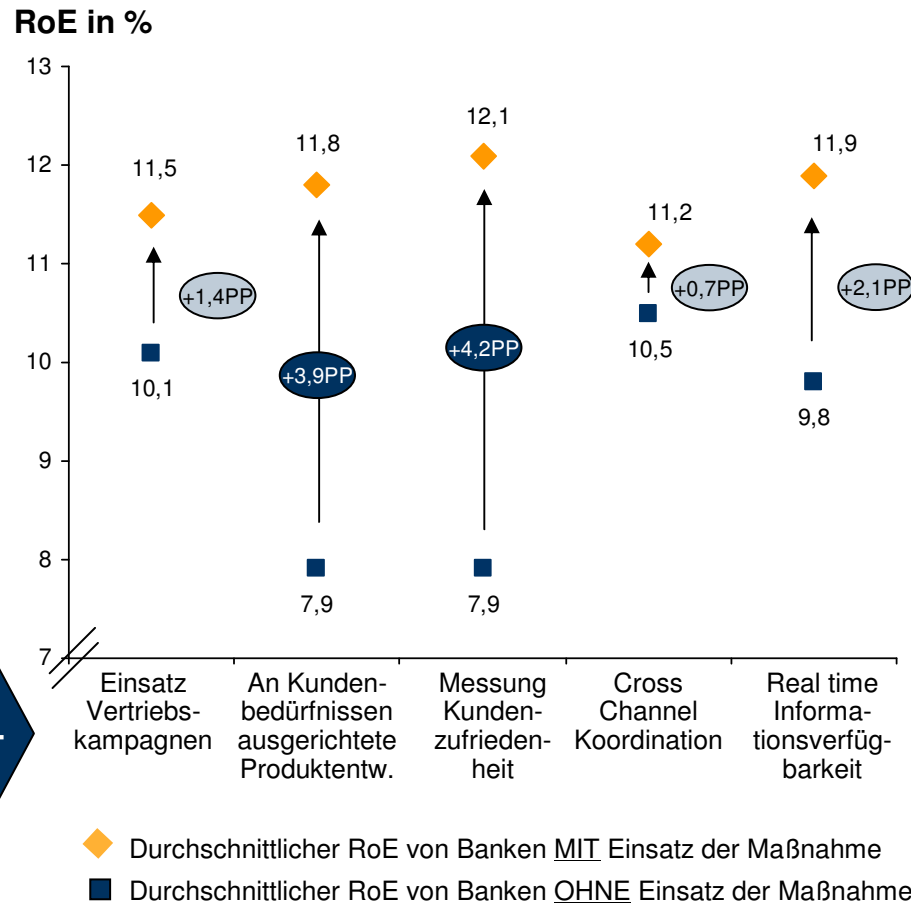
- **Keine/nicht-zielgerichtete Kampagnen** mit wenig Effekt/hohen Streuverlusten
- **Undifferenzierte Produktpalette**,
➔ Sukzessive Steigerung der Kundenabwanderungsgefahr
- **Keine kontinuierliche Verbesserung** (Produkte, Prozesse etc.) möglich
- **Keine cross-channel-Koordination** des Vertriebs möglich
➔ Gefahr: Doppelansprache des Kunden
- **Keine Ergebnistransparenz** von Kampagnen
➔ Kurzfristige Maßnahmen unmöglich

4

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



Zusammenhang Einsatz Customer Value Management – Eigenkapitalrentabilität vor Steuern



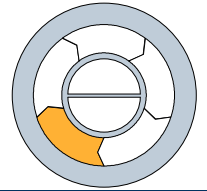
CVM Komponenten

Kommentierung

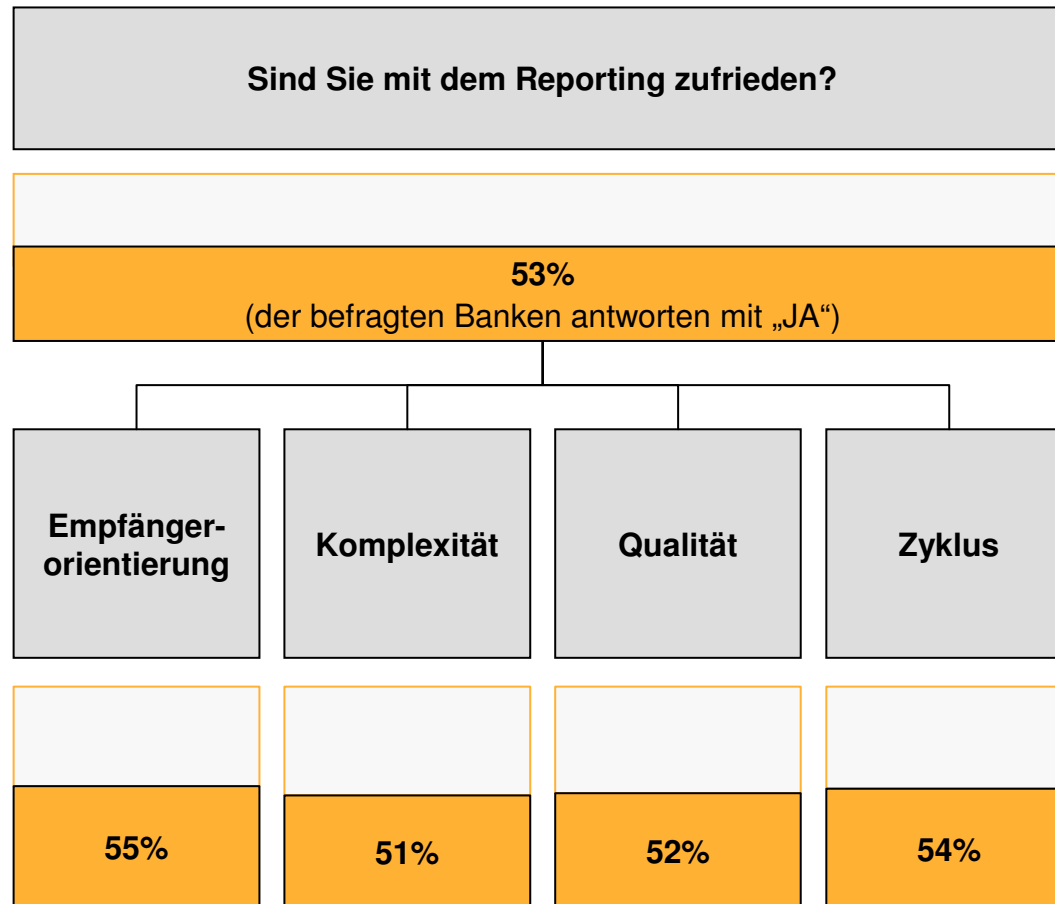
- Einsatz aller aufgeführten CVM-Maßnahmen führt zu **höherem RoE**
- Wesentliche RoE-Treiber:
 - An Kundenbedürfnissen ausgerichtete **Produktentwicklung**
 - Konsequentes **Verständnis der Kundenzufriedenheit**
- Je stringenter CVM-Maßnahmen im gesamten Vertriebsprozess eingesetzt werden, desto höher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

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

Mit der aktuellen Qualität des Reportings ist in ca. der Hälfte der Banken keine zielgerichtete Steuerung möglich



Empfängerorientiertes Reporting

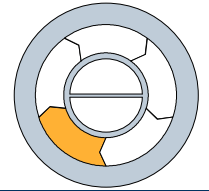


Erkenntnisse

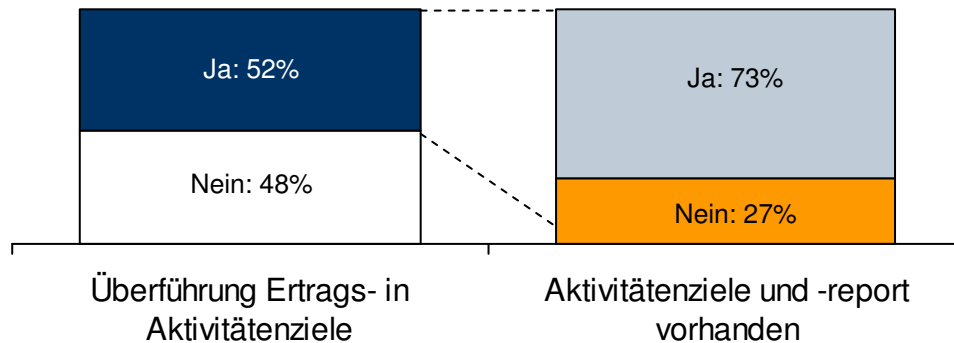
- Jeweils ca. die **Hälfte** (!) der befragten Banken gibt an, dass ihr Reporting
 - **Nicht** auf den Empfänger ausgerichtet ist (**empfängerorientiert**)
 - **Nicht** übersichtlich und strukturiert die notwendigen Informationen in angemessener Detailtiefe bereitstellt (**verständlich**)
 - **Nicht** die richtigen Informationen enthält (**korrekt**)
 - **Nicht** zum richtigen Zeitpunkt bereit gestellt wird (**zeitnah**)

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

Reporting und Steuerungssystematik häufig nicht konsistent – Ziele aufgrund fehlender Reports oft nicht steuerbar



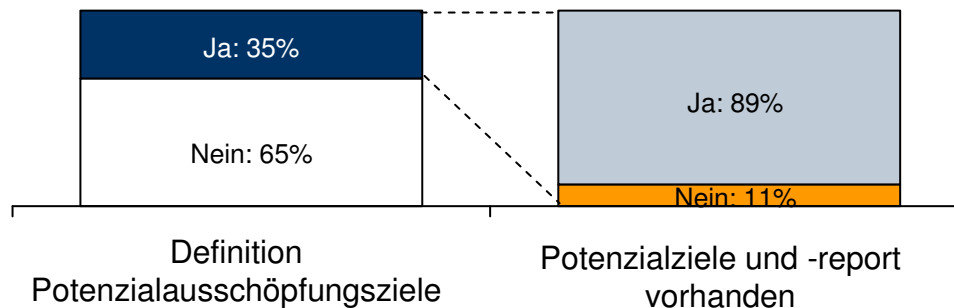
**Werden Ertrags- in Aktivitätenziele überführt?
Sind entsprechende Reports verfügbar?**



Kommentar

- Nur **52%** der Banken überführen **Ertragsziele in Aktivitätenziele**
- Aber **27%** dieser Banken **ohne Aktivitätenreport**
 - ➔ Aktivitätenziele nicht steuerbar

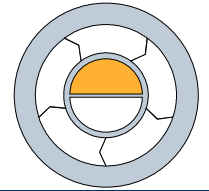
**Werden Potenzialausschöpfungsziele definiert?
Sind entsprechende Reports verfügbar?**



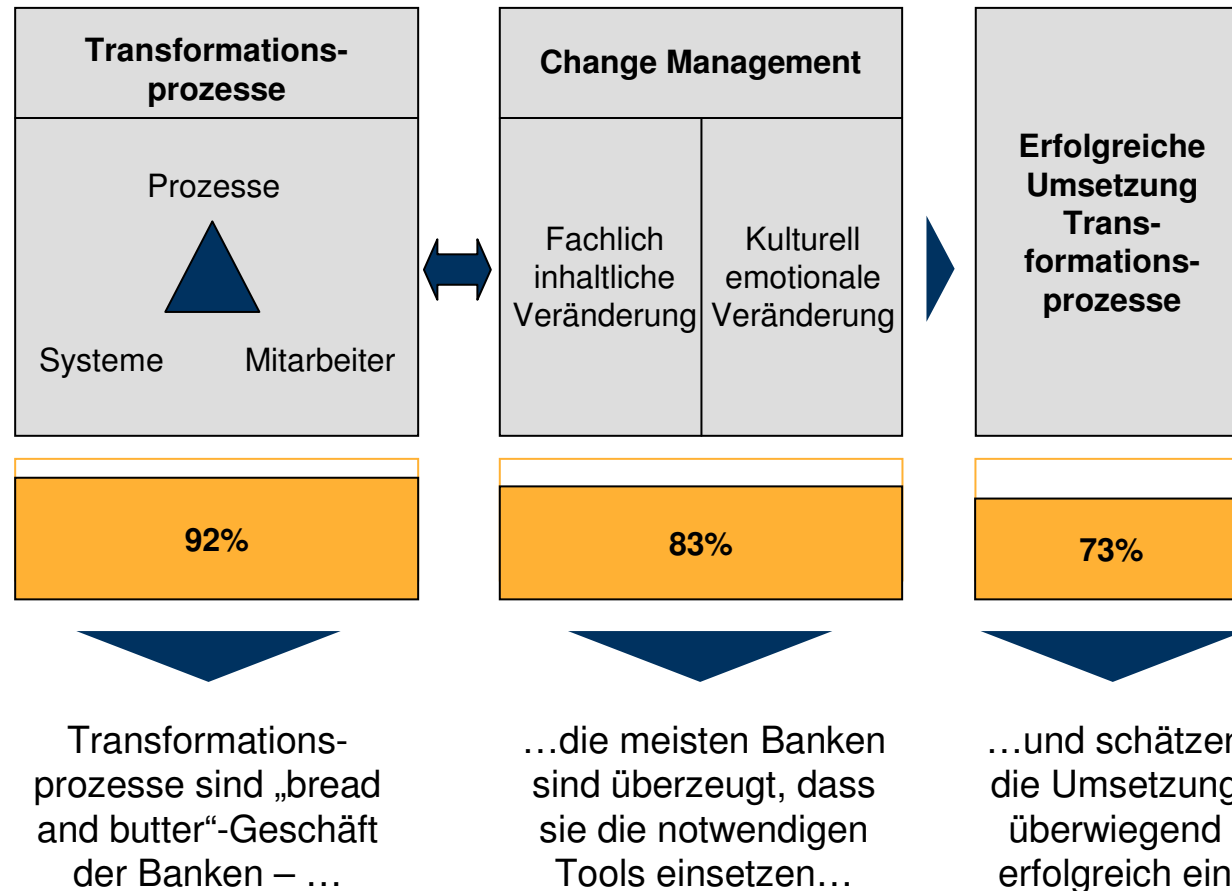
- Nur in **35%** der Banken werden **Potenzialausschöpfungsziele** vorgegeben
- In diesen Fällen sind **Potenzialausschöpfungs-reports** meistens vorhanden

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

Banken sind mit Transformationsprozessen konfrontiert – und schätzen das Thema nicht problematisch ein



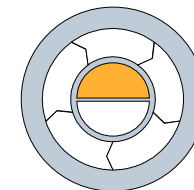
Change Management im Rahmen von Transformationsprozessen



Erkenntnisse

- Fast alle befragten Banken haben in letzten fünf Jahren wesentliche Transformationsprozesse durchlaufen
- Change Management kommt meist zum Einsatz
- Der Großteil der Banken gibt an, die Transformationsprojekte erfolgreich abzuschließen

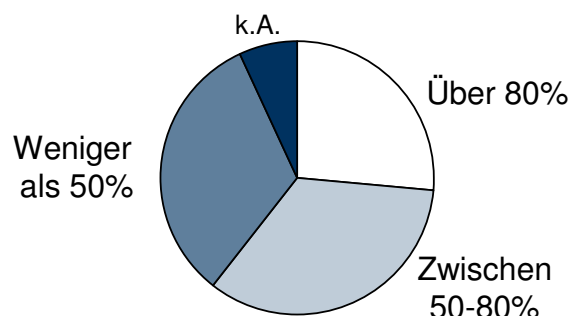
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“



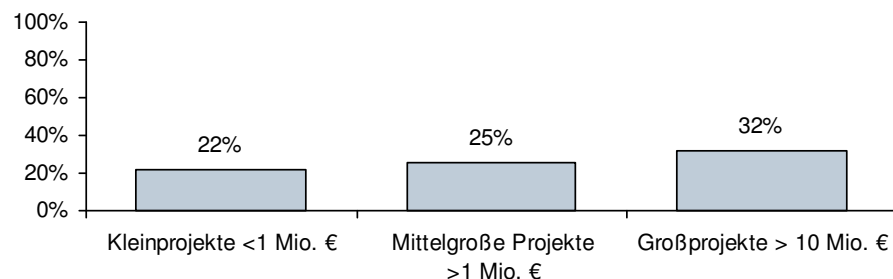
6 Erfahrung zeigt allerdings, dass Vielzahl von Transformationsprozessen nicht erfolgreich abgeschlossen wird

Bei einem Drittel aller Banken scheitern über 50% der Projekte (d.h. Zielabweichung von mehr als 30%)

Anteil der erfolgreichen¹ Projekte im Unternehmen



Scheitern von Transformationsprozessen bei Finanzdienstleistern - Größer ist gefährlicher

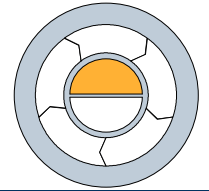


Quelle: Kienbaum Research

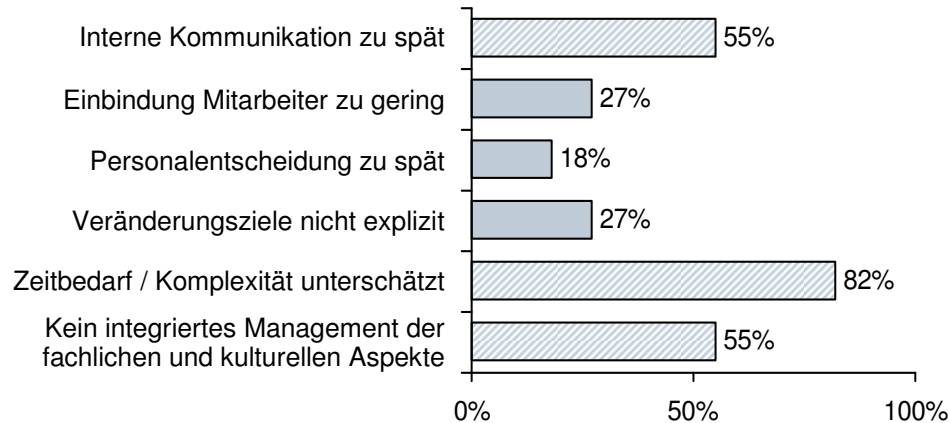
Kommentierung

- Durchschnittlich 37% aller Projekte werden als nicht erfolgreich eingeschätzt
- Nur etwas mehr als ein Viertel der Institute gibt an, dass bei ihnen mehr als 80% aller Projekte erfolgreich abgeschlossen werden
- Durchschnittliche Misserfolgsquote von ca. 30% im Finanzdienstleistungsbereich
- ➔ Von Groß-/Regional-/Privatbanken im Rahmen der Kienbaum Studie geäußerte 100%ige Erfolgsquote äußerst fraglich

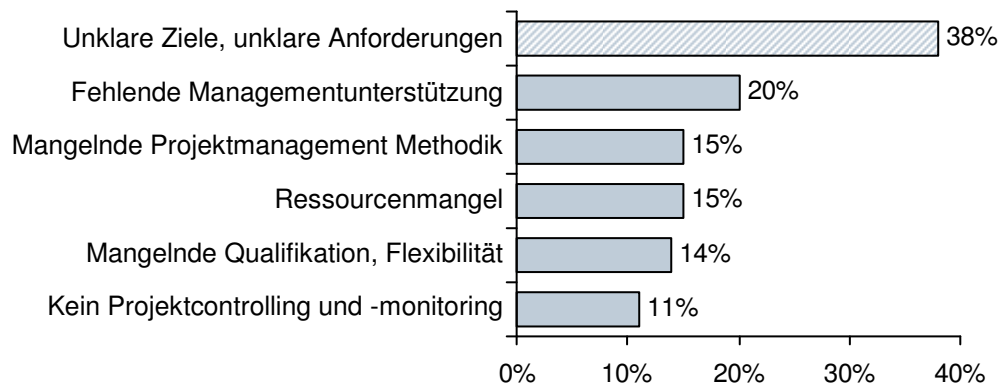
Hauptgründe des Scheitern sind fehlende Information/Einbindung der Mitarbeiter und mangelndes Projektmanagement



Ursachen für das Scheitern von Transformationsprozessen



Exkurs GPM „Studie zu Effizienz in Projekten“: Ursachen für Scheitern von Transformationsprozessen

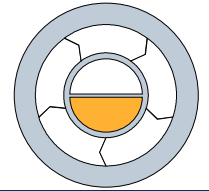


Kommentierung

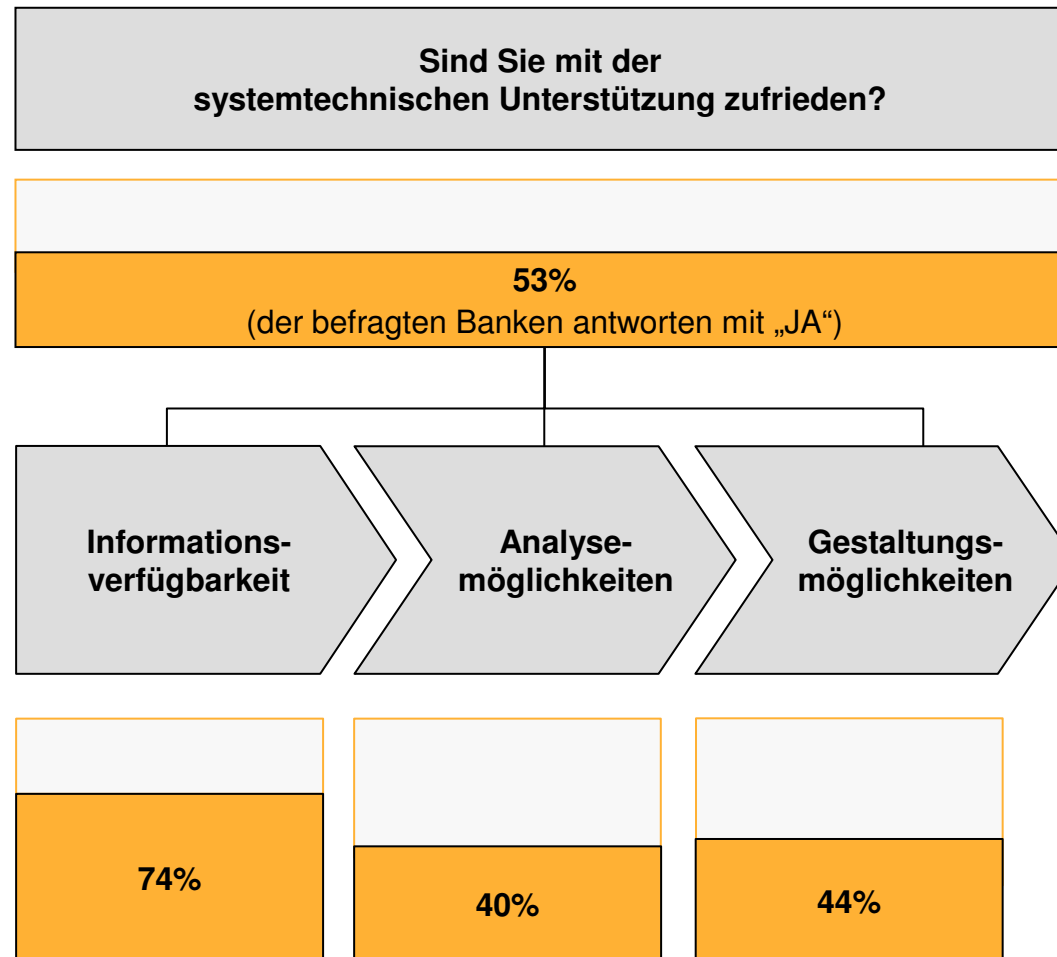
- Hauptgrund für Scheitern von Transformationsprozessen: **Unterschätzen von Zeitbedarf und Komplexität**
- Weitere Ursachen des Scheiterns:
 - **Zu späte** Einleitung interner **Kommunikation**
 - **Fehlende** Berücksichtigung **fachlicher/kultureller Aspekte**
- Hauptursachen laut Referenzstudie: **Fehlende Zieltransparenz**
- Zum Teil **mangelndes Projektmanagement/ -controlling** Ursache des Scheiterns

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

Der Großteil der Banken ist mit der systemtechnischen Unterstützung der Vertriebssteuerung unzufrieden



Systemtechnische Unterstützung



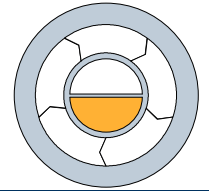
Erkenntnisse

- Ca. die **Hälfte (!)** der befragten Banken ist mit systemtechnischer Unterstützung **nicht zufrieden**
- Mehr als die Hälfte gibt an
 - **Nicht** bei Ursachenanalysen für Zielabweichungen ausreichend unterstützt zu werden (Analysemöglichkeiten)
 - **Nicht** dezentral die Daten entsprechend jeweiliger Anforderung flexibel auswerten zu können (Gestaltungsmöglichkeiten)

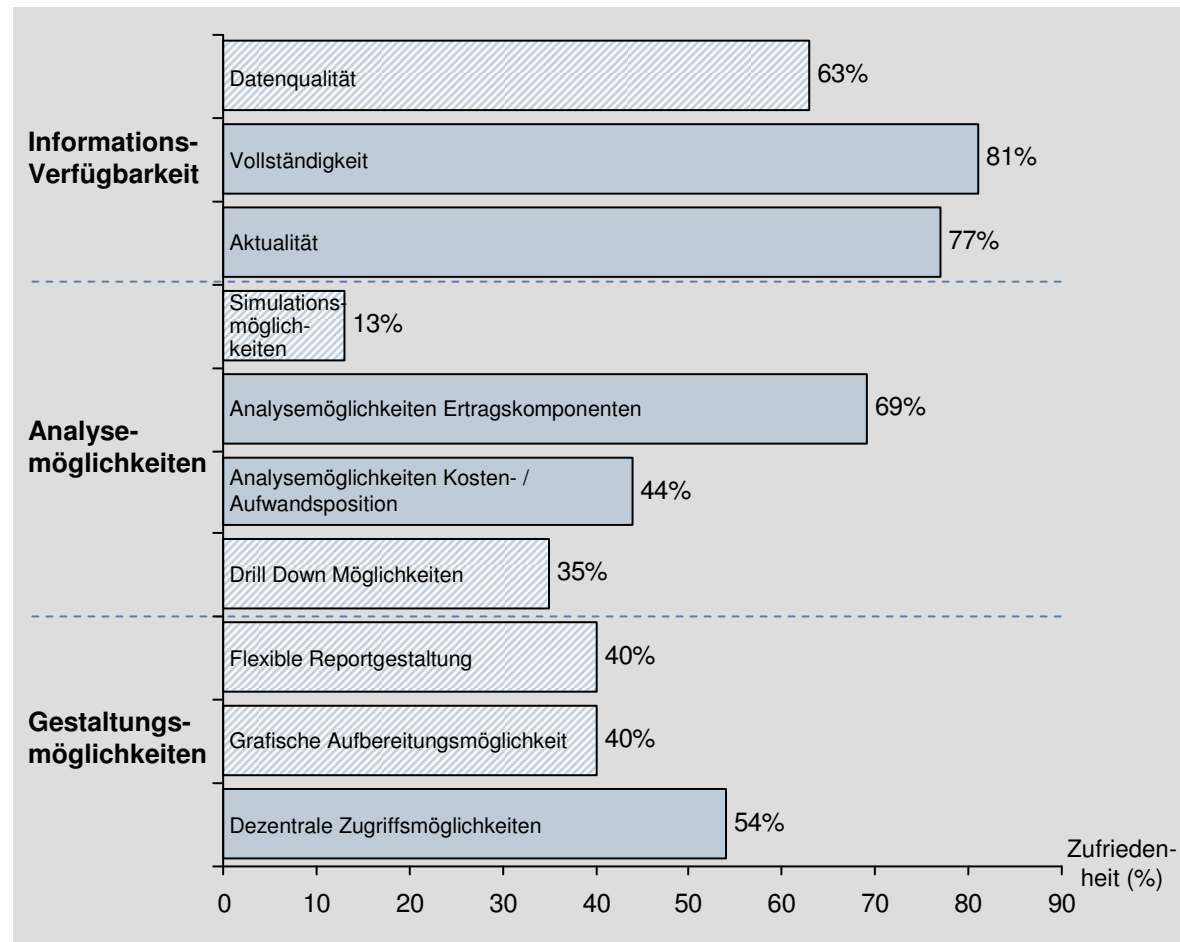
Quelle: Kienbaum Studie „Kontrolle gewinnen - Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft 2008“

7

Die Defizite bei den Analysemöglichkeiten sind erschreckend hoch – dies verhindert eine angemessene Ursachenanalyse



Werden Steuerung/Reporting adäquat durch die IT unterstützt?



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

Kommentierung

- Vertriebssteuerung benötigt vollständige/aktuelle/korrekte Daten
- **Defizite bei Datenqualität**
- Wesentliche Defizite bei Analysemöglichkeiten:
 - **Fehlende Simulationen**
 - **Fehlende Drill-Downs**
 ➔ Effiziente Problem-/Ursachenanalyse als Voraussetzung für Maßnahmenableitung nicht möglich
- Defizite bei Gestaltungsmöglichkeiten:
 - **Mangelnde Flexibilität**
 - **Fehlende Grafiken**
 ➔ Primär Datenbereitstellung; kaum echte Steuerungsunterstützung

Agenda

Anforderungen an eine zielgerichtete Vertriebssteuerung

Status quo im Firmenkundengeschäft deutscher Banken

Fazit

Deutsche Banken haben große Herausforderungen bei der Optimierung der Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft vor sich

Status der Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft deutscher Banken (1/2)

- 1 Durch mangelnde Konsequenz bei der **potenzialorientierten Planung** und Steuerung verzichten die Banken leichtsinnig auf zusätzliche Ertragspotenziale
- 2 Noch nicht mal zwei Drittel der Banken haben definiert, welche Produkte sie ihren Kunden zu welchem Anlass anbieten wollen – von **bedarfsorientierter Kundenbetreuung** kann hier nicht die Rede sein
- 3 Die **Operationalisierung der Vertriebsziele** wird vernachlässigt – insgesamt unterliegt die Branche hier einem bedeutenden Irrtum: Analysen zeigen, dass sich eine operative Steuerung positiv auf die Bruttoertragsspanne auswirkt
- 4 **Customer Value Management/Kampagnensteuerung** hat sich trotz positiver Erfahrungsberichte und klarem Wirkungsbeweis (noch) nicht durchgesetzt

Der Weiterentwicklungsbedarf betrifft alle sieben Komponenten der integrierten Vertriebssteuerung

Status der Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft deutscher Banken (2/2)

- 5 Das bestehende **Reporting** schafft oft wenig Transparenz – Blindflüge sind nicht zu vermeiden
- 6 Transformationsprozesse belasten und blockieren Organisationen – fehlendes / unzureichendes **Change Management** ist hierfür häufig die Ursache
- 7 Eine **systemtechnische Unterstützung** zeitnaher, dezentraler Analysen zur frühzeitigen Ableitung von Handlungsmaßnahmen ist noch immer Zukunftsmusik

Fazit

Banken, die alle Komponenten der integrierten Vertriebssteuerung im Firmenkundengeschäft gut abdecken, sind in Deutschland schwer zu finden