

Kundenpotenziale besser erkennen und erschließen

Wer gleichzeitig Erträge und Kosten optimieren will, muss sich konsequent an Potenzialen orientieren. Alle aktuellen Vertriebskonzepte bekennen sich dazu. Die Umsetzung kann aber deutlich besser werden bei der Kundenbewertung, Zielverteilung und Ressourcensteuerung.

Viele Banken und Sparkassen wollen oder müssen gleichzeitig ihre Erträge steigern und ihre Kosten senken. Vermutlich bekennen auch Sie sich längst zu einer Differenzierung von Wachstums- und Effizienzstrategie, die das ermöglichen soll. In der Umsetzung sind vor allem zwei Risiken zu beobachten:

- ▶ Mangels sauberer Datenbasis und/oder Datenanalyse bleibt es oft bei groben Richtungsentscheidungen. Weder die Wachstums- noch die Effizienzstrategie werden wirklich konsequent umgesetzt. Wie das auf Dauer wirken kann, hat im Einzelhandel die Entwicklung der früheren Giganten Karstadt und Kaufhof gezeigt.
- ▶ Teilweise werden die vermeintlichen Servicekunden sehr „mutig“ einer nur noch reaktiven medialen Betreuung zugeordnet, ohne vorher die darin schlummernden Potenziale zu verifizieren. Tatsächlich sind in diesem Segment immer wieder tausende potenzielle Individualkunden zu finden. Zumindest mittelfristig werden erhebliche Ertragspotenziale aufgegeben.

Grundlage für die Strategie: Die Kunden richtig einschätzen!

Ihre Kundensegmentierung, Zielverteilung und Ressourcensteuerung basieren darauf, dass Sie die Potenziale Ihrer Kunden richtig einschätzen. Klingt selbstverständlich. Seien Sie sich da aber nicht so sicher. Die Etablierung von Direktbanken und FinTechs hat den Trend zu Mehrfachbankverbindungen beschleunigt und Lücken in Ihre Kundeninformationen gerissen. Die gute Nachricht: Mit externen Daten können diese Lücken wieder geschlossen werden.

Praxisbeispiel 1: Der Vertriebsmanager klagt über zu wenige Kunden mit Potenzial, die für eine aktive Ansprache geeignet wären. Und das in einem Geschäftsgebiet mit überdurchschnittlicher Kaufkraft. Den internen Analysen werden schließlich externe Daten zur „Kaufkraft des Hauses“ gegenübergestellt, bei der das Einkommen und Vermögen der Privathaushalte in einem Haus auf Basis von mikrogeografischen Daten konsistent zu amtlichen Daten bewertet wird. Diese Betrachtung zeigt ein völlig anderes Bild, das später durch eine Kundenbefragung eindeutig bestätigt wird:

Kundenpotenzial besser erkennen mit externen Daten – Praxisbeispiel

Anteil der Kunden mit hohem Einkommen

 >60 T€ p.a.  40-60 T€ p.a.

1. Interne Analyse

 5%  7%

2. Prüfung durch „Kaufkraft des Hauses“

 21%  23%

3. Bestätigung durch Kundenbefragung

 13%  33%

Praxisbeispiel 2: Bei der Prüfung der Kundensegmentierung im Vorfeld der Entwicklung potenzialorientierter Ziele für die Kundensegmente fällt ein extrem hoher Anteil von Kunden mit einem Einkommen unter 1.000 € p.M. auf. Auch nach einer Reduktion dieser Datensätze um 40% (!), basierend auf der geschätzten echten Kundenanzahl, bleibt das Fazit:

Höhere Haushaltseinkommen ab 3.500 € p.M. werden vermutlich in 30 – 50% der Fälle nicht richtig erkannt.

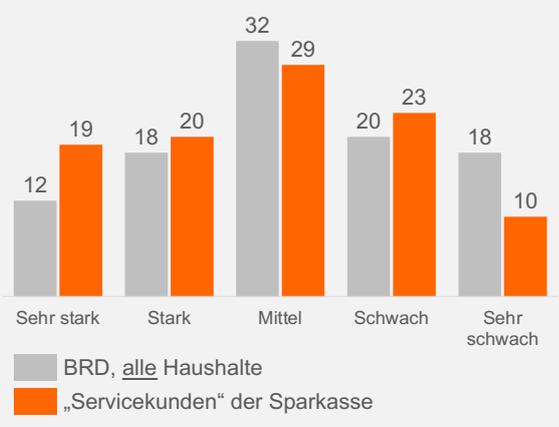
Der Vorstand ist sensibilisiert im Hinblick auf die geplante Bündelung der Servicekunden in einer medialen Betreuung und will die Einschätzung dieser Kunden absichern. Die Verifizierung von etwa 40.000 vermeintlichen Servicekunden anhand der „Kaufkraft des Hauses“ zeigt einen sogar leicht überproportionalen Anteil potenzieller Individualkunden im Vergleich zur bundesweiten Gesamtheit aller (!) Privatkunden. Zu erwarten wäre eigentlich, dass die schwachen Einkommensgruppen deutlich überrepräsentiert sind und potenzielle IK weitgehend fehlen.

Das Ergebnis der Analyse sieht aber beinahe so aus, als ob das interne Merkmal „Servicekunde“ keinerlei Aussagekraft hätte!

Nach Abzug der erwachsenen Kinder von Individualkunden, die noch bei ihren Eltern wohnen, verbleiben 7.000 Kunden mit IK-Potenzial und einer Chance auf einen mittelfristigen Mehrertrag von etwa 2 Mio. € p.a., die bei reaktiver Betreuung wahrscheinlich nicht erreicht werden.

Verifizierung des Potenzials vermeintlicher „Servicekunden“ Praxisbeispiel

Verteilung der „Kaufkraft des Hauses“ in %



In beiden Fällen wurden die Potenziale innerhalb weniger Tage DSGVO-konform mit Daten der panadress marketing intelligence GmbH identifiziert, die sich auf mikrogeografische und amtliche Quellen zur Finanzkraft stützen und deshalb eine hohe Validität aufweisen. Eine minimale Investition, die eigentlich bei jeder Kundensegmentierung Standard sein müsste.

Ziele & Ressourcen richtig verteilen

Damit eine Differenzierung von Wachstums- und Effizienzstrategie Wirkung zeigt, muss i.d.R. die Verteilung von Zielen und Ressourcen konsequenter auf die Potenziale der Kundensegmente ausgerichtet werden als bisher. Nur so werden Sie Ihre Chancen bei der Ertragssteigerung und zugleich bei der Kostensenkung voll nutzen. Verschiedene Quellen liefern valide Daten, aus denen Sie eine potenzialorientierte Zielverteilung für Ihre wichtigsten Geschäftsfelder ableiten können.

► Natürlich müssen Sie die Marktdaten so strukturieren, dass sie Ihren Segmentierungskriterien und deren Verknüpfung entsprechen.

► Ebenso notwendig ist eine Differenzierung der Potenziale in Ihrem Kundenbestand und im Neugeschäft, z.B. durch Ermittlung segment-spezifischer „Wallets“ oder Gewichte pro Kunde, die Sie erst mal nur auf Ihren aktuellen Kundenbestand in den Segmenten anwenden.

► Besondere Aufmerksamkeit braucht das Private Banking. Die Datenbasis hat sich hier seit 2020 verbessert. Sie sollten aber eine Obergrenze für Ihre „Reichweite“ in dieser Zielgruppe

festlegen und in den Daten abbilden, z.B. 10 oder 20 Mio. € liquides Vermögen. Außerdem müssen Sie hier auch die privaten Anteile Ihrer Unternehmernkunden berücksichtigen, die Sie als gewerbliche Kunden verschlüsselt haben.

Primärer Ansatz in unseren Projekten war bisher die Optimierung der Zielverteilung zwischen den Vertriebseinheiten, die sich i.d.R. spürbar verschiebt. Alleine damit kann auch schon ein höheres Gesamtziel argumentiert werden, das Sie als Vorstand vermutlich anstreben.

Bis zu den Ressourcen durchziehen!

Ziele richtig zu verteilen ist wichtig. Entscheidend ist am Ende aber, die Ressourcen so zuzuordnen, dass die Ziele nachhaltig erreicht werden. Das war schon die zentrale Botschaft der Beraterlegende Peter Drucker: Strategisch führen heißt primär Ressourcen steuern! Deshalb sollten Sie Ihre Potenzialorientierung auf derselben Datenbasis bis zur Ressourcenverteilung durchziehen.

► Basis ist Ihr mittelfristiges Personalkostenbudget. Dabei berücksichtigen Sie die Veränderung Ihrer Kostenstrukturen und Ihre Investitionen in mediale Vertriebswege und Marketing (mehr dazu auf www.pro-effects.de).

► Sie werden Ihre Rentabilitätserwartungen bzgl. der Kundensegmente differenzieren, wobei Sie beachten sollten, dass moderne Retailbanken eine bessere CiR erreichen als traditionelles Private Banking. Wachstum bei Individualkunden braucht oft Investitionen, während das Effizienzpotenzial im Retailbanking unterschätzt wird.

► Abschließend prüfen Sie die Auswirkungen Ihres Ressourcenmodells auf Ihre Filialen mit einem Umsetzungshorizont von z.B. 3 – 5 Jahren. Auch hier sind natürlich valide objektive Daten zu kleinräumigen Potenzialen und zur Mobilität im Marktgebiet entscheidend.

Es gibt keine unrentablen Kunden, nur unrentable Betreuungsmodelle

Wenn Sie die Potenziale Ihrer Kunden richtig identifizieren und konsequent in die Ziel- und Ressourcenplanung umsetzen, werden Sie Ihre Chancen sowohl in der Wachstumsstrategie als auch in der Effizienzstrategie erfolgreich nutzen. Tendenzielle Richtungsentscheidungen reichen dafür nicht. Neben den sinnvollen Einsparungen werden Sie auch angemessene Investitionen in Ihre Wachstumsstrategie auf den Weg bringen. Für einen starken Vertrieb im Zeitalter der Digitalisierung. Viel Erfolg dabei!



Armin Ruppel

In über 30 Jahren haben wir mehr als 150 Sparkassen und Banken betreut.
Wir beraten individuell, nicht industriell.
armin.ruppel@pro-effects.de
www.pro-effects.de