Kundensegmentierung im Firmenkundenbereich

Welche Kriterien eignen sich?

von Julian Schmidt und Dr. Frank Ebeling

Die aktuellen Besonderheiten der marktgegebenen, gesellschaftlichen und politisch-rechtlichen Umwelt von Kreditinstituten intensivieren den Wettbewerb. Zunehmende Regulierungsanforderungen sowie das anhaltende Niedrigzinsumfeld, neue Konkurrenten und Veränderungen im Kundenverhalten setzen die Produktmargen der Kreditinstitute unter Druck.[1]

Speziell im wichtigen Geschäftsfeld der Firmenkunden hat die Konkurrenz zwischen den Banken in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Etwas plakativ könnte man sagen, dass das Gefecht um dieses attraktive Kundensegment in vollem Gange ist. Und um beim Verteilungskampf um den deutschen Mittelstand erfolgreich zu sein, bedarf es einer strukturierten Marktbearbeitung.[2]

In diesem Kontext wird die Kundensegmentierung speziell im Firmenkundenbereich immer wichtiger. Die heutige Zeit ist gekennzeichnet durch hohe Informationsdichte und Transparenzbestreben, aber auch durch das Betonen des eigenen Profils und der eigenen Individualität. Dadurch besteht für Kreditinstitute die Notwendigkeit, ihre wichtigen Kunden differenziert zu betrachten. Denn nur so können sie diese nach deren individuellen Bedürfnissen optimal betreuen. Zudem kann eine stärkere Ausrichtung der vertrieblichen Aktivitäten am Bedarf der Unternehmen eine Abgrenzung von der Konkurrenz bewirken und so eine dauerhafte Bindung der Firmenkunden an das Institut verstärken.

Allerdings lässt sich in der Bankpraxis beobachten, dass viele Kreditinstitute bei der Durchführung der Kundensegmentierung trotz dieses signifikanten Marktveränderungsprozesses in der Bankenbranche eher auf herkömmliche Methoden zurückgreifen und innovative Ansätze noch viel zu selten umgesetzt werden. Dies ist weder zeitgemäß, noch entsprechen die derzeit verwendeten Abgrenzungskriterien den aktuellen Anforderungen einer systematischen Marktbearbeitung. Selbst eine rein bedarfsorientierte Einteilung reicht heutzutage nicht mehr aus. Bei hohen Risikokosten und dem damit einhergehenden erhöhten Margendruck müssen die Kreditinstitute verstärkt dazu übergehen, ihre Vertriebsaktivitäten auf die potenzial- und ertragsstarken Kunden zu lenken.

Um sich dabei gegenüber den Wettbewerbern zu profilieren, ist insbesondere das Leistungspotenzial der Mitarbeiter entscheidend, wodurch auch die Vertriebsqualität in den Fokus rückt. Da Vertriebskapazitäten jedoch oftmals begrenzt sind, ist eine optimale Verteilung der Ressourcen auf die profitablen Kunden zwingend notwendig.

1 Vgl. Teske, P.: Den Vertrieb zukunftsfähig machen. In: Die Bank, Heft 10/2014, S. 40.
2 Vgl. Schmoll, A.: Vertriebsoptimierung im Firmenkundengeschäft, Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung, Wiesbaden 2006, S. 24.

Firmenkundengeschäft von Kreditinstituten

Kreditinstitute differenzieren ihre Kunden traditionell in Privat- und Firmenkunden und bieten jeweils für beide Kundengruppen spezielle Produkte an. Für die Leistungen, die für die Gruppe der Firmenkunden bestimmt sind, wird auch die Bezeichnung Corporate Finance verwendet. Insbesondere zwei Zielsetzungen verfolgen Banken mit dem Angebot von Corporate-Finance-Leistungen. Zum einen eine ganzheitliche Betreuung (Relationship-Banking), zum anderen eine Rückgewinnung derjenigen Unternehmen als Kunden, die selbst erstellte Bankleistungen nutzen (In-House-Banking oder Corporate-Banking).[3]

Die Terminologie des Firmenkunden umfasst dabei juristische Personen sowohl des privaten als auch des öffentlichen Rechts und die im Handelsregister eingetragenen Kaufleute sowie Selbstständige und Freiberufler.[4] Im Rahmen des Corporate Finance begleitet das Kreditinstitut hierbei alle Unternehmensphasen des Kunden, angefangen bei der (Existenz-)Gründung bis hin zur Regelung der Unternehmensnachfolge, und bietet in diesem Zusammenhang auch Managementunterstützungen und betriebswirtschaftliche Hilfestellungen an.[5]

Das Geschäftsfeld Corporate Finance beinhaltet ein enormes Ertragspotenzial, denn das Firmenkundengeschäft gilt selbst in Krisenzeiten als solider und stabiler Ertragslieferant.[6] Daher stellen die Firmenkunden für Banken eine bevorzugte Kundengruppe dar und nehmen durch ihren Ergebnisanteil im Kundengeschäft eine bedeutende Stellung ein (siehe Tabelle 1).

Institut/ Institutsgruppe	Anteil der FK am Gesamtkundenbestand	Ergebnisanteil des FK-Geschäfts am Kundengeschäft
Genossenschaftsbanken	8,0 %	46 %
Sparkassen	5,0 %	55 %
Commerzbank AG	0,5 %	80 %
Deutsche Bank AG	0,2 %	60 %

Tabelle 1: Die Ergebnissituation im Kundengeschäft verschiedener Kreditinstitute[7]

Wertorientierte Steuerung des Firmenkundengeschäfts

Ein wichtiges strategisches Ziel im Zusammenhang mit der Firmenkundenbetreuung ist in den meisten Kreditinstituten der Aufbau einer langfristigen Geschäftsbeziehung zu den Firmenkunden, in deren Verlauf ein breites Spektrum an Bankleistungen angeboten werden kann. Von Vorteil bei der Aktivitätenplanung in diese Richtung ist sicherlich die Transparenz über Ertragsquellen und Potenziale aller Firmenkunden. Bei der Einschätzung und Identifikation der potenzialstarken Firmenkunden ist ein gutes Zusammenspiel zwischen Firmenkundenvertrieb und Vertriebscontrolling erforderlich, da aus der Kenntnis des Marktes und der individuellen Kundensicht in Kombination mit den vorhandenen Daten wesentliche Stellschrauben für Ertragsgenerierung resultieren können.

Als Methoden solch einer wertorientierten Vertriebsbewertung und -steuerung und zur Gewinnung von Ertragskennzahlen empfiehlt es sich, zunächst etablierte Vorgehensweisen wie die Deckungsbeitragsrechnung[8], die ABC-Analyse[9] sowie die zukunftsorientierte Bestimmung des Customer-Lifetime-Value (CLV) heranzuziehen. Der CLV soll dabei den Wert eines Kunden ab heute bis zum vermeintlichen Ende der Kundenbeziehung ermitteln.[10]

3 Vgl. Becker, H. P./Peppmeier, A.: Bankbetriebslehre, Herne 2011, S. 175.
4 Vgl. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/firmenkunden.html.
5 Vgl. Renker, C.: Relationship-Marketing, Konzepte, Erfolgsfaktoren, Umsetzung, Wiesbaden 2005, S.121.
6 Vgl. Hölzer, K.: Differenzierung im deutschen Firmenkundengeschäft. In: Die Bank, Heft 04/2014, S. 55.
7 Quelle: In Anlehnung an https://bankinghub.de/wp-content/uploads/2013/10/zeb-Firmenkunden-Studie-2013.pdf, S. 9.
8 Vgl. hierzu Schierenbeck, H./Lister, M./Kirmße, S.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Messung von Rentabilität und Risiko im Bankgeschäft, 9. Auflage, Wiesbaden 2014, oder Wimmer, K.: Bankkalkulation und Risikomanagement, Controlling in Kreditinstituten, 3. Auflage, Berlin 2004.
9 Vgl. ebenda.
10 Vgl. Kühnapfel, J. B.: Vertriebscontrolling, Methoden im praktischen Einsatz, Wiesbaden 2013, S. 282.

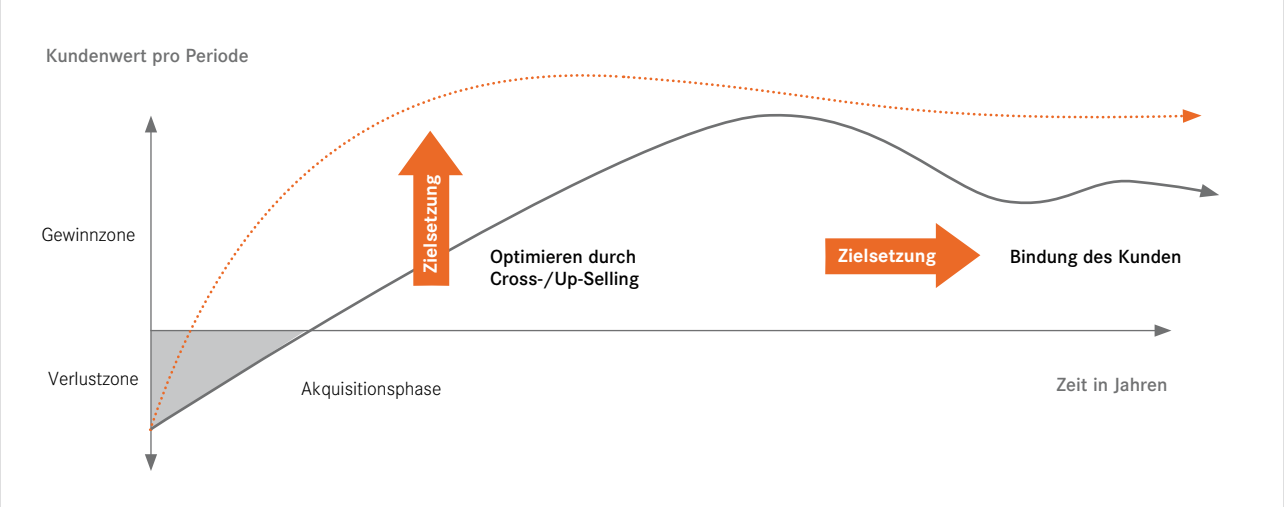

Abbildung 1: Customer-Lifetime-Value im Firmenkunden-Lebenszyklus[14]

Diese Kennzahl ist also dafür entscheidend, welche Ressourcen in den Kunden investiert werden können beziehungsweise dürfen. Somit handelt es sich um ein Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung, das sich insbesondere an der klassischen Kapitalwertmethode orientiert – wobei der Kunde als Investitionsobjekt angesehen wird.[11]

Geht man noch einen Schritt weiter, so kann man den CLV auch in die Betrachtung des Kundenlebenszyklus miteinfließen lassen. Der CLV ermöglicht es, durch eine frühzeitige und erfolgsorientierte Ressourceneinteilung die Kundenbindung und die Kundendeckungsbeiträge zu erhöhen (siehe hierzu Abbildung 1).[12] Das Lebenszyklusmodell ist darüber hinaus auch noch für weitere Vertriebsaspekte nützlich. So kann die Höhe der Akquisitionskosten festgelegt werden, da die Bank in der Lage ist, den zukünftigen Kundenwert zu bestimmen. Die Gewinnung von Neukunden lohnt sich vor allem im Anfangsstadium der Unternehmung, da die Wahrscheinlichkeit, die Akquisitionskosten durch zukünftige Erträge zu kompensieren, mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung steigt. Je länger die Kundenbeziehung anhält, desto höhere Erträge können realisiert werden.[13]

Kundensegmentierung

Für die Modellierung von umfangreichen Beständen wird häufig eine Segmentierung oder Clusterung vorgenommen. Grundsätzlich wird unter dem Begriff „Clusterung“ eine Zerlegung des Ausgangsbestands in disjunkte homogene Teilbestände verstanden, wobei homogen in diesem Zusammenhang im jeweiligen Modell als eine ähnliche Verhaltensweise verstanden werden soll. Das Ziel besteht also darin, eine vorgegebene Menge von Objekten in eine endliche Anzahl von Gruppen zu zerlegen, sodass sich diese Gruppen ähnlich beschreiben oder behandeln lassen. Für die Clusterung muss demzufolge festgelegt werden, welche Kriterien die zu klassifizierenden Elemente charakterisieren und wie sich anhand der Kriterien Homogenitäts- beziehungsweise Inhomogenitätszusammenhänge beschreiben lassen.[15]

Auch für eine zielgerichtete Betreuung der Firmenkunden ist eine Einteilung der einzelnen Kunden in Teilgruppen sinnvoll. Die Kundensegmentierung soll eine „gezielte, segmentspezifische Kundenbearbeitung“[16] ermöglichen. Dementsprechend werden die sich ergebenden Gruppen unterschiedlich, die Kunden innerhalb einer Gruppe jedoch einheitlich behandelt. Dies ermöglicht

11 Vgl. Duderstadt, S.: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling, Wiesbaden 2006, S. 98.
12 Vgl. Duderstadt, S. (2006), a. a. O., S. 99.
13 Vgl. Bielefeld, C.: Barwertige Vertriebssteuerung in Kreditinstituten, Kompatibilität zum Zielsystem, Anwendungsbereiche und Erfolgszuweisungsproblematik, Dresden 2008, S. 226.
14 Eigene Darstellung in Anlehnung an: Duderstadt, S. (2006), a. a. O., S. 99.
15 Vgl. Vannahme, I.: Clusteralgorithmen zur mathematischen Simulation von Bausparkollektiven, Köln 1996, S. 50.
16 Duderstadt, S. (2006), a. a. O., S. 75.

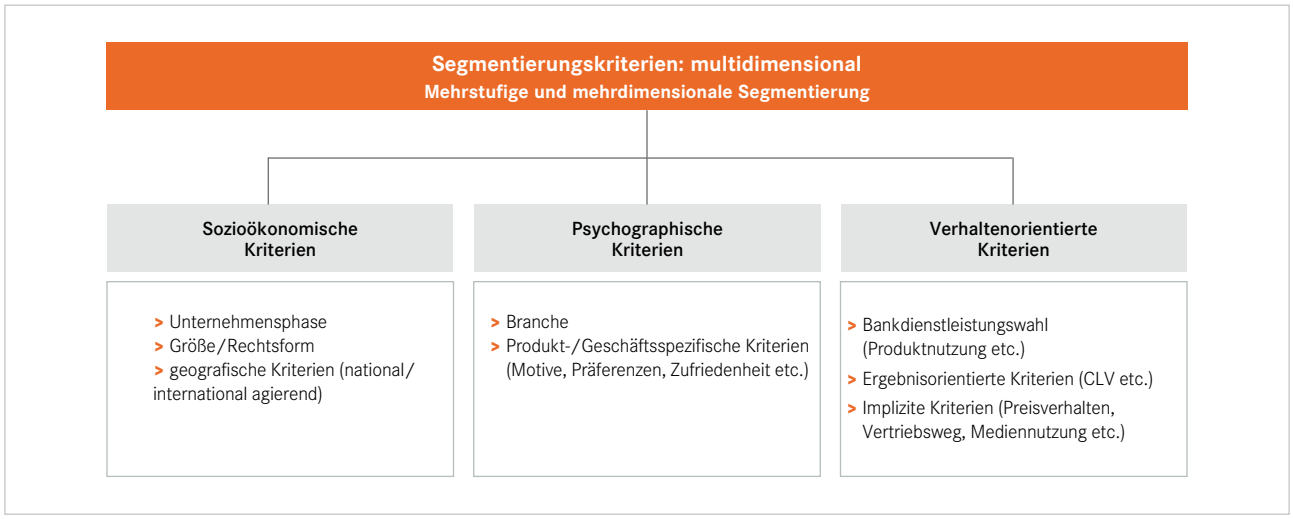

Abbildung 2: Übersicht der Kriterien zur Firmenkundensegmentierung[20]

eine gezielte Kundenansprache und eine Erhöhung der Standardisierung, sodass eine systematische und kostengünstige Marktbearbeitung sichergestellt werden kann.[17] Das Ziel einer Kundensegmentierung ist es,

- kundenorientierte und ganzheitliche Betreuung zu gewährleisten,
- bestehende und zukünftige Ergebnispotenziale zu nutzen und
- vorhandene Vertriebskapazitäten optimal einzusetzen.[18]

Die einzelnen Kundensegmente können dabei von Institut zu Institut und von Fragestellung zu Fragestellung variieren, da die Auswahl der Abgrenzungskriterien vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmensziele getroffen wird. Das einstufige Verfahren unterscheidet dabei nur anhand eines Klassifizierungsmerkmals, während das in der Praxis dominierende mehrstufige Verfahren unterschiedliche Kriterien in Kombination betrachtet.[19] Grundsätzlich richten sich Segmentierungsansätze bei Firmenkunden nach sozioökonomischen, psychografischen oder verhaltensorientierten Kriterien aus (siehe Abbildung 2).

Um aus einer bedürfnisorientierten Segmentierung jedoch auch zukünftige Potenziale ableiten zu können, müssen Banken insbesondere die bereits beschriebenen wertorientierten Kriterien betrachten. Nur in der Kombination beider Vorgehensmodelle können die Kunden nach ihrer Attraktivität beurteilt und die Vertriebsressourcen im Rahmen einer segmentspezifischen Betreuung aktiv auf die „interessanten" Kunden gelenkt werden. Dadurch soll nicht nur eine effiziente Ressourcenallokation erfolgen, sondern auch den individuellen Bedürfnissen der Kunden Rechnung getragen werden.[21]

Mögliche Segmentierungsvorgehensweisen

Basis für eine systematisierte Kundenbetreuung und Ausgangspunkt für eine ziel- und bedarfsorientierte Kundenansprache ist wie bereits ausgeführt, die Einteilung des Kundenbestands in einzelne Klassen. Mithilfe der Kundensegmentierungsansätze soll im Kreditinstitut eine Zuordnung des „richtigen Kunden" zum „richtigen Beratenden" erreicht werden. Damit jeder Kunde letztendlich die Beratung erfährt, die er benötigt, richtet sich diese Zuordnung nach den

17 Vgl. Bergmans, B.: Banken-Handbuch Firmenkundenmarketing, Erfolgreiche Vermarktungs- und Vertriebskonzepte für Kreditinstitute, Berlin 2007, S. 75.
18 Vgl. Auner, M.: Kundenanalyse – Voraussetzungen für den erfolgreichen Vertrieb. In: Wimmer, K. (Hrsg.), Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen, Potenzialermittlung, Deckungsbeitragsmessung, Multikanal-Steuerung, erfolgsabhängige Vergütung, 3. Auflage, Heidelberg 2010, S. 352.
19 Vgl. Brost, H. / Dahmen, A. / Lippman, I.: Corporate Banking, Zukunftsorientierte Strategien im Firmenkundengeschäft, 6. Auflage, Frankfurt/M. 2008, S. 392.
20 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Keller, J.: Kundensegmentierung in Kreditinstituten, Ansätze zur Segmentierung von Privat- und Firmenkunden im Bankenbereich, Saarbrücken 2006, S. 9.
21 Vgl. Duderstadt, S. (2006), a.a.O., S. 75.

segmentspezifischen Bedürfnissen (Zielbetreuung). Dadurch sollen Vertriebskapazitäten optimal geplant, die Vertriebspotenziale besser ausgeschöpft und der Ertrag sowie die Kundenzufriedenheit nachhaltig erhöht werden. In der Praxis kann beobachtet werden, dass hierbei häufig die beiden Kriterien Umsatz und Aktivvolumen herangezogen werden[22,] auf Basis derer ca. drei bis fünf größenabhängige Gruppen an Firmenkunden identifiziert werden.

Diese Sichtweise zielt darauf ab, Unternehmen ähnlicher Größe in Gruppen zusammenzufassen, da davon ausgegangen wird, dass Unternehmen gleicher Größe auch gleiche Bedürfnisse haben. Eine Erweiterung dieser klassischen Kriterien liegt nahe, und unter Betrachtung der vorgestellten Ansätze könnten folgende Segmentierungskriterien zur Unterstützung herangezogen werden:

Segmentierung nach ertragsrelevanten Kriterien:
Mögliche Kriterien sind die beschriebenen Kennzahlen der Deckungsbeitragsrechnung, der CLV (auch nur als ungefähre Hochrechnung) sowie der Bilanzumsatz (wobei hier individuell überprüft werden sollte, inwiefern bei Kunden mit hohen Umsatzerlösen auch höhere Deckungsbeiträge für die jeweilige Bank erzielt werden können). Falls durch Bestandsauswertungen nachgewiesen werden kann, dass die resultierenden Ertragscluster bei Weitem nicht deckungsgleich zu den Größenclustern sind, ist die Betrachtung dieser Kriterien gegenüber der klassischen Einteilung sinnvoll.

Segmentierung nach risikorelevanten Kriterien:
Als mögliches Kriterium könnte die Ratingklasse herangezogen werden, um das Vertriebskonzept stärker auf eine ganzheitliche Betreuung der bonitätsstarken Kunden auszurichten. Allerdings haben erste Berechnungen gezeigt, dass die Ratingnote allgemein keine Ertragsorientierung aufweist. Zudem ist die zeitliche Konstanz des Ratings im Vergleich zu anderen Kriterien eher unzureichend, was häufige Wechsel des Beratenden zur Folge hätte. Insofern kann das Rating derzeit als Kriterium nicht empfohlen werden.

Ein weiteres Kriterium könnte die Unternehmenssituation sein, wie zum Beispiel die Segmentierung nach dem Eingehen unternehmerischer Risiken, das hinsichtlich der Dimensionen Vermögenslage und Finanzlage aufgebaut sein kann. Solche Einteilungen sind allerdings häufig unzureichend trennscharf, zeitlich instabil und weniger ertragsorientiert. Daher sollten derartige Kriterien weniger zur allgemeinen Vorgehensmodellierung, sondern eher zur Feinsegmentierung herangezogen werden.

Segmentierung nach betreuungsrelevanten Kriterien:
Denkbar sind Segmentierungen nach Branchen und Rechtsformen, nach Unternehmensphasen und Betreuungsbedarf sowie nach Fähigkeiten der Beratenden (auf Basis von Ausbildung, Spezialwissen, Engagement etc.). Auch bei diesen Kriterien hat sich nach ersten Auswertungen gezeigt, dass sie eher zur Feinsegmentierung sinnvoll und weniger als Segmentierungskriterien der ersten oder zweiten Hierarchieebene zielführend sind. Dennoch sollte jedes Finanzinstitut überprüfen und sicherstellen, dass auch die „besten" Berater (im Sinne einer hoher Fachkundigkeit) die ertragsstärksten Kunden betreuen.

Resümee

Grob skizziert sind drei Schritte zu einer optimalen Bearbeitung des Firmenkundenmarkts nötig. Zuerst ist die Bildung homogener Kundengruppen im Zuge einer bedarfs- und ertragsorientierten Segmentierung erforderlich. Anhand dieser Gruppen richtet die Bank dann ihre Betreuungskonzeption aus, indem sie vor allem Beratungsintensität und -themen festlegt. Abschließend geht es darum, den Beratungsprozess durch gezielte Vertriebsimpulse effizienter zu gestalten. Dabei erscheint eine eindimensionale Kundensegmentierung im hart umkämpften Firmenkundengeschäft von Kreditinstituten für eine strukturierte und erfolgreiche Marktbearbeitung als nicht mehr ausreichend. In Zeiten, die von niedrigen Margen geprägt sind, sollten die zur Verfügung stehenden, knappen Vertriebsressourcen aktiv auf die profitabelsten Kunden gelenkt werden. Ansonsten gehen möglicherweise Erträge verloren, und die Wettbewerbsposition im Kampf um die

22 Vgl. Geißdörfer, T./Wimmer, K.: Herausforderungen im aufsichtsrechtlichen Kontext, NEWS Ausgabe 03/2015, S. 26.

begehrten Firmenkunden gegenüber den konkurrierenden Banken verschlechtert sich.

Um dem entgegenzuwirken, sollten Banken unter anderem ihren bestehenden Segmentierungsansatz um zusätzliche Abgrenzungskriterien erweitern. Zunächst ist eine bedarfsorientierte Grobsegmentierung erforderlich. Als Ergebnis hiervon werden Gruppen gebildet, die ähnliche Bedürfnisse an Finanzprodukten und -dienstleistungen aufweisen. Für diese Einteilung eignen sich insbesondere klassische Segmentierungskriterien, wie die Unternehmensgröße, die sich anhand der Höhe des Kreditvolumens oder der Umsatzerlöse des Firmenkunden messen lässt. Die sich daran anschließende ertragsorientierte Feinsegmentierung richtet sich am Wert des Kunden aus. Hierzu sollte das Kreditinstitut die kundenindividuellen Deckungsbeiträge betrachten und diese durch eine Potenzialkomponente oder den Customer-Lifetime-Value (CLV) ergänzen.

Das Ergebnis führt zu einer intensiven Betreuung derjenigen Kunden, die einen solchen Aufwand durch ihr Potenzial rechtfertigen und weg von einer rein an der Unternehmensgröße orientierten Betreuungskonzeption. Dadurch wird aber nicht nur eine effiziente Ressourcenallokation erreicht, sondern auch einer individuellen Bedürfniserfüllung der Firmenkunden Rechnung getragen.

Die aufgeführten Vorschläge konnten beispielhaft auf Basis von Firmenkundenportfolio-Analysen auch in der Praxis verifiziert werden, wodurch eine Übertragung insbesondere auf den Bereich der Sparkassen und Genossenschaftsbanken möglich ist – inwiefern dies auch auf private Großbanken möglich erscheint, die sich mit einem ähnlichen Betreuungsansatz in das Geschäftsfeld des deutschen Mittelstandes drängen, muss in weiteren Analysen untersucht werden.

Entgegen dem Trend der internetbasierten Abwicklung von Bankgeschäften kann man davon ausgehen, dass der stationäre Vertrieb im Firmenkundengeschäft auch noch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird. Dies zeigt sich nicht zuletzt in den Bemühungen der großen Privatbanken, ihre Beratungszentren für die mittelständischen Firmenkunden auszubauen. Der Erfolg in der Marktbearbeitung richtet sich in wesentlichen Bereichen nach der richtigen Ausgestaltung des Vertriebs. Im Kern steht die Herausforderung einer aktiven Vertriebsunterstützung, die dazu beiträgt, die benötigte Nettomarktzeit der Beratenden zu erhöhen. Grundlegend hierfür ist ein gezielter Einsatz anspruchsvoller Informationstechnik, um diese vertriebsfreundlichen Unterstützungsleistungen anbieten zu können. Insofern spielen auch in dieser klassischen Vertriebsfragestellung ausgereifte Datensysteme und zielführende Auswertungsapplikationen eine entscheidende Rolle.

Autoren

Julian Schmidt
Volksbank Darmstadt-Südhessen eG

Dr. Frank Ebeling
Professor im Studiengang BWL-Bank,
Fakultät für Wirtschaft, DHBW Mannheim