Herausforderungen im aufsichtsrechtlichen Kontext

Neue Situation in der Vertriebssteuerung

von Thomas Geißdörfer und Dr. Konrad Wimmer

Die Vertriebssteuerung betrifft das Kerngeschäft der Banken und Sparkassen. Angesichts der mit der Niedrigzinsphase verbundenen Margenreduktion sowie steigender regulatorischer Kosten steht die Bankpraxis vor zahlreichen neuen Herausforderungen, um eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit sicherzustellen.

In diesem Artikel werden Herausforderungen wie Bestimmung von Kundenpotenzialen, geeignete Festlegung der Zielgrößen für den Vertrieb sowie Ausgestaltung der Vertriebssteuerung als Frühwarnsystem im Zusammenhang mit der Steuerung des Vertriebsrisikos näher erläutert. Aber auch der Handlungsbedarf beim Aufbau eines Verrechnungspreissystems zur Abbildung der Liquiditätskosten ist zu erwähnen.[1]

1 Vgl. hierzu Wimmer: MaRisk: Das neue Liquiditätstransferpreissystem und seine mutmaßlichen Folgen für Kalkulation und Preispolitik, in: BI 12/2012.

Die genannten Themen müssen in einen ganzheitlichen Vertriebssteuerungsansatz eingeordnet werden, der – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – in Abbildung 1 skizziert wird.

Potenzialanalyse und Kundensegmentierung

Besonders wichtig ist es, auf Basis einer aussagekräftigen **Kundensegmentierung** unter Beachtung der Beraterkapazität und einer methodisch gestützten **Potenzialanalyse** sowie der Berücksichtigung der strategischen Zielsetzungen Ziele auf Beraterebene (allgemein Vertriebskanalebene) abzuleiten. Dazu werden die Kunden mithilfe der Kundensegmentierung in möglichst homogene Gruppen, bezogen auf Produktbedarfe, Serviceerwartungen und Beratungskonzepte, aufgeteilt. Dies ermöglicht eine differenzierte Marketingpolitik und eine hinreichend zutreffende Einschätzung des Ertragspotenzials. Während bei Privatkunden in der Regel **ökonomische Kriterien** wie Einkommen und

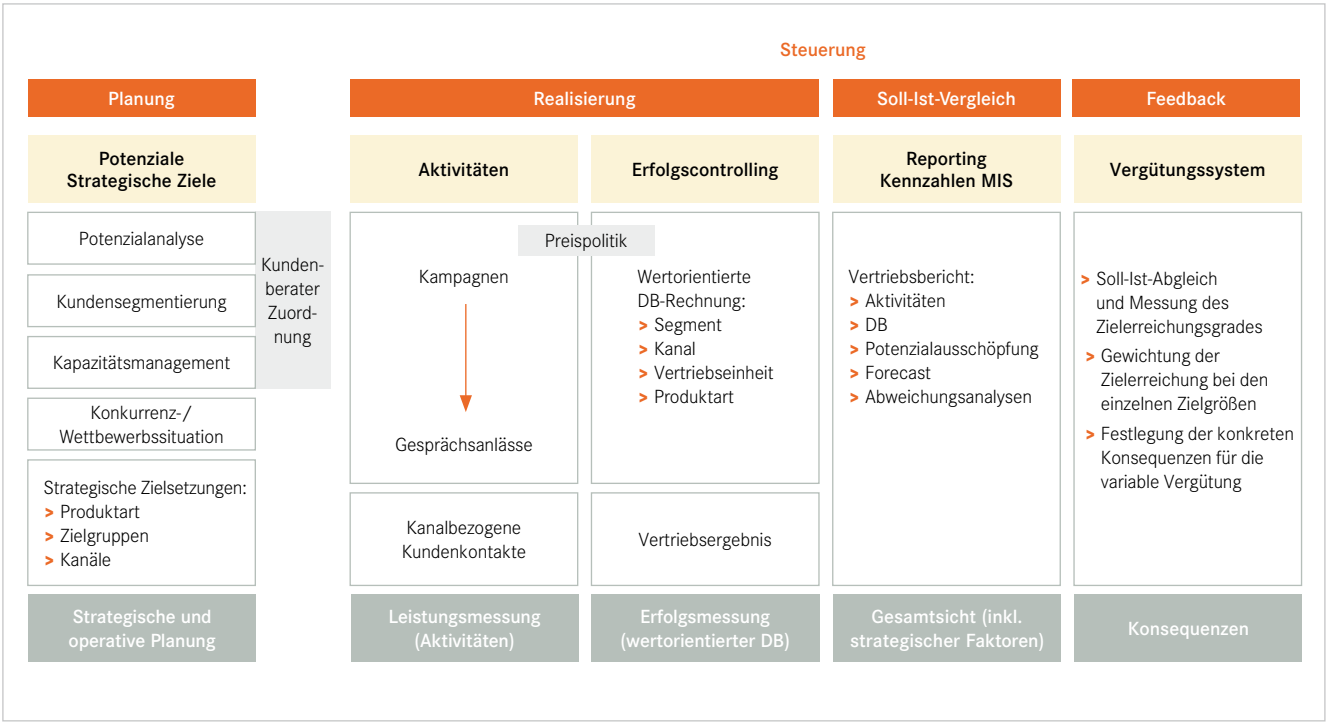

Abbildung 1: Prozesse und Themen der Vertriebssteuerung[2]

Vermögen zur Segmentierung verwendet werden, sind dies bei Firmenkunden häufig Kreditvolumen, Jahresumsatz oder Mitarbeiteranzahl. Als Grundsegmentierung ist diese Methode auch durchaus geeignet. Bei der Berücksichtigung von in der Zukunft liegenden Ertragspotenzialen stößt sie indes an ihre Grenzen.

Alternative Ansätze gibt es im Bereich sogenannter **Lebensphasenmodelle.** Die Konzepte basieren im Kern auf der Annahme, dass Kunden im Laufe ihres Lebens unterschiedliche Phasen durchlaufen, die hinsichtlich der auftretenden Produktbedarfe relativ leicht typisierbar sind. Das Konzept ermöglicht die Bildung von lebensabschnittsgerechten Produktbündeln und damit eine bedarfsorientierte Planung und Steuerung des Vertriebs, bei der die Qualität der Beratung und die Kundenzufriedenheit stets im Vordergrund stehen.

Die ADG-Trendstudie „Bankentrends 21“ von 2011 zeigte auf, dass eine Kundensegmentierung nach ökonomischen Merkmalen von 76 Prozent der befragten Genossenschaftsbanken als für den Erfolg der Bank bedeutend eingeschätzt wird. Immerhin noch 68 Prozent halten eine Segmentierung auf Basis der Lebensphasen des Kunden ebenfalls für bedeutend.[3] Letztlich werden beide Methoden isoliert voneinander keine zufriedenstellenden Ergebnisse liefern: die Einschätzung von in der Zukunft liegenden Potenzialen kann mit der ökonomischen Segmentierung nicht gelingen und eine Segmentierung ausschließlich nach Lebensphasen die tatsächliche Vermögenslage nicht berücksichtigen.

Für die Praxis bietet sich daher eine **duale Kundensegmentierung** an, bei der die Vorteile beider Methoden genutzt werden. Sie wird im Folgenden vorgestellt.

Alter	0-14	15-24	25-34	35-49	50-64	ab 65
Lebensphase	Kindheit Jugend Schulzeit	Ausbildung Abitur Studium	Berufliche Etablierung Heirat	Familien-gründung Kinder	Realisierung des Lebensplans	Ruhestand
Top-Privatkunden	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Verm. Privatkunden	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Privatkunden	C1	C2	C3	C4	C5	C6

Abbildung 2: Duale Kundensegmentierung

Im ersten Schritt wird eine ökonomische Grundsegmentierung in Form der klassischen ABC-Analyse durchgeführt. Anschließend werden die Kunden nach Lebensalter segmentiert und in sogenannte Kundencluster aufgeteilt. Abbildung 2 zeigt exemplarisch eine duale Kundensegmentierung mit 18 Clustern.

Im Rahmen einer **bankspezifischen Vertriebspotenzialrechnung**[4] wird auf Grundlage der dualen Kundensegmentierung das Ertragspotenzial mithilfe einer internen Benchmark (Best Five) ermittelt. Hierbei handelt es sich um einen theoretischen Wert, der die Vertriebsleistung eines synthetischen Vertriebsmitarbeiters widerspiegelt. Dieser ergibt sich aus den erfolgreichsten Mitarbeitern jedes Beratungssegments. Damit ist der Best-Five-Wert zwar eine theoretische Konstruktion, zugleich aber ein konkreter Wert, der in der Bank tatsächlich erreicht wurde – nur eben nicht von einem einzelnen Mitarbeiter. Faktisch erreichbar erscheint der Wert, wenn ein Berater in jeder von ihm betreuten Kundenklasse fachlich hochspezialisiert und empathisch optimal auf diese ausgerichtet wäre (Individualkundenbetreuer).

Das Kundenpotenzial wird dann im Rahmen einer **Gap-Analyse** bestimmt. Hierzu werden die Ergebnisse der Benchmark-Analyse mit den zugeordneten Kunden eines Beraters oder Profitcenters verdichtet. Eine Unterscheidung von Neu- und Bestandsgeschäften ist ebenso möglich wie die Analyse von Abschmelzungsvorgängen. Das Vertriebspotenzial kann in Stück, Volumina oder wertorientierten Deckungsbeiträgen (nach Abzug von Bonitätsprämien und Prämien für implizite Optionen) auf Produkt-, Kunden-, Kundensegment-, Berater-, Profitcenter- oder Gesamtbankebene ermittelt und geplant werden.[5] Darüber hinaus sind Auswertungen zum Potenzialnutzungsgrad und zur Berater-Cost-Income-Ratio möglich.

Die segmentspezifische Abstimmung der Ertragspotenziale mit den Personalkapazitäten schafft gleichzeitig die Grundlage zur **marktorientierten Personalbedarfsrechnung.** Die Anzahl der von den jeweiligen Vertriebsmitarbeitern zu betreuenden Kunden ergibt sich aus der Relation zwischen Ergebnisanspruch und durchschnittlichem Deckungsbeitragspotenzial pro Kunde und Segment. Diese Vorgehensweise gewährleistet einerseits den er-

2 Vgl. Wimmer: Geschäftserfolg durch Bankinnovationen, in: BIT 3/2008.

3 Vgl. Kring, T./Lister, M (2011).: ADG-Perspektiven – Bankentrends 21, 1. Auflage, Wiesbaden 2011, S. 80 f.

4 Vgl. Geißdörfer, T. (2012): Bankspezifische Vertriebspotenzialrechnung (bVr) als Grundlage barwertorientierter Vertriebssteuerung, in: Aktuelle Herausforderungen der Kreditgenossenschaften 2012, S. 3–18.

5 Vgl. hierzu Wimmer, Moderne Bankkalkulation, 4. Aufl. Stuttgart 2013, S. 420–423.

tragsoptimalen Einsatz der in der Regel knappen Beraterzeit. Andererseits wird mithilfe der Potenzialbestimmung auf Beraterebene auch die Akzeptanz von zentral ermittelten Ertragsansprüchen erhöht. Nachdem die Vertriebsmitarbeiter nicht nur wie üblich nach Ertrag, sondern auch in Relation zum zugeordneten Kundenpotenzial beurteilt werden können, ist bei Zielabweichungen eine aussagekräftige Abweichungsanalyse gewährleistet.

Aktivitätensteuerung und barwertige Erfolgsmessung

Um die Zielerreichung zu unterstützen, setzen viele Banken auf die genannte **Aktivitätensteuerung,** die geeignete Gesprächsanlässe generiert. Sie erlaubt es zwar, die Abschlusseffizienz der Berater zu messen, nicht aber, ob überhaupt ein Erfolg erzielt wurde. Daher müssen der Neugeschäftserfolg und damit die aktuelle Wertschöpfung der Vertriebseinheiten ermittelt werden. Dies geschieht im Rahmen der barwertigen **Deckungsbeitragsrechnung,** die auch als Frühwarnsystem bei der Steuerung des Vertriebsrisikos dient. **Vertriebsrisiko** bezeichnet dabei das Risiko, die in der Vertriebsplanung eingearbeiteten Neugeschäftsziele, insbesondere Margenbarwerte (nach Adressrisikoprämien), Provisionsbarwerte und Rentabilitätsziele (Marge %), nicht erreichen zu können.[6]

Die Aktivitätensteuerung erhöht bildlich gesprochen die „Torschussfrequenz" der Vertriebsmitarbeiter und damit die Wahrscheinlichkeit, Tore – sprich Abschlüsse – zu erzielen. Jedoch liefert erst die Erfolgsmessung Klarheit darüber, ob auch das Spiel gewonnen werden konnte.

Die Praxis benötigt ein aussagekräftiges Reporting, das eine beliebige Aggregation der Vertriebseinheiten in Abhängigkeit vom Berichtsempfänger zulässt. Hier ist die wertorientierte Deckungsbeitragsrechnung um Berichtsgrößen zu ergänzen, die die Zielerreichung bei den strategischen Zielen zum Ausdruck bringen. Da der Margenbarwert bisweilen strategische Ziele, zum Beispiel im Jugendmarkt, infolge der Datenlage nur unzureichend zum Ausdruck bringt, müssen Ersatzgrößen herangezogen werden, die die strategische Zielsetzung unterstreichen. Im Beispiel des Jugendmarkts lautet demnach die Zielvorgabe nicht „Margenbarwert", sondern beispielsweise „Zahl der Neugeschäftsabschlüsse". Darin ist allerdings keine Abkehr von der geforderten Wertorientierung zu sehen, vielmehr trägt dieser Steuerungsansatz einer nachhaltigen Sichtweise Rechnung. Für die Vertriebssteuerung ist im Beispiel folglich nicht der objektiv ermittelte operative Margenbarwert relevant – der in der Regel negativ ausfällt –, sondern die Ersatzzielgröße, die das Kundenpotenzial, das sich kaum als Margenbarwert quantifizieren lässt, ausdrückt.

Zur besseren Kommunikation einer nachhaltigen Werteorientierung im Zielsystem kann ein bestehendes Reportingsystem mithilfe einer zusätzlichen Balanced-Scorecard-Perspektive um eine CSR-Sichtweise nach dem Corporate-Social-Responsibility-Konzept erweitert werden. Dort sollten aus der Gesamtstrategie abgeleitete Performancemaße zur sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Nachhaltigkeit verankert und gesteuert werden.

Von besonderer Bedeutung ist in der Praxis das variable Geschäft, das mithilfe der gleitenden Durchschnitte kalkuliert wird. Bei der Nachkalkulation sind in der Bankpraxis zwei verschiedene Varianten vorzufinden.

Variante 1 besteht darin, die Ablauffiktion auf konkrete Kundengeschäfte zu übertragen. Angenommen wird dabei, dass sich der Kapitalverlauf des Kundengeschäfts entsprechend der für die Produktart gültigen Ablauffiktion darstellt. Wird – vereinfacht gesprochen – bei einem Produkt der Gleitzins „drei Jahre" verwendet, so wird entsprechend der Margenbarwert für diese Fristigkeit (und dem damit verbundenen Abschmelzen des Bestandes) kalkuliert.

6 Vgl. Wimmer, Steuerung des Vertriebsrisikos, in: Wertorientierte Vertriebssteuerung in Banken und Sparkassen (Hrsg.: K. Wimmer), 3. Auflage, Heidelberg 2010, S. 552.

Problematisch an dieser Variante ist, dass die Ablauffiktion auf die Grundgesamtheit (Summe der Geschäfte der betrachteten Produktart) zutrifft, nicht aber auf das einzelne Geschäft. Aus Sicht der Vertriebssteuerung muss konsequenterweise auf Einzelgeschäftsbasis monatlich untersucht werden, ob sich gegenüber der Ablauffiktion – was der Regelfall sein dürfte – eine Änderung ergeben hat. Folglich müssen faktisch permanent außerplanmäßige Ereignisse berechnet werden. Den Beratern werden zunächst Barwerte gutgeschrieben, die schon im nächsten Monat (gegebenenfalls erheblich) korrigiert werden müssen. Diese beträchtlichen Barwertschwankungen von Profitcentern auf Beraterebene erschweren eine vernünftige Vertriebssteuerung.

Variante 2, die von den Verfassern präferiert wird, verzichtet auf die Umsetzung der Margenbarwertberechnung auf Basis der einzelgeschäftsbezogenen Ablauffiktion. Die pragmatische Lösung besteht darin, monatlich im Zuge der Nachkalkulation das pro Produktart gebundene Kapital mit der Marge in Prozent zu multiplizieren.

Insofern wird monatlich das „nachgewiesene" gebundene Kapital bewertet. Diese Rechnung wird auch einzelgeschäftsbezogen durchgeführt. Unterstellt wird damit letztlich, die Marktbereiche würden permanent Neugeschäft einkaufen/verkaufen. Das bedeutet auch, dass das Halten der Bestände als Neugeschäft gilt – siehe das Beispiel Tagesgeld: die Bestände könnten ja jederzeit abfließen.

Resümee

Die Bedeutung einer modernen, hier skizzierten Vertriebssteuerung unterstreicht die Leitlinie zum aufsichtsrechtlichen Überprüfungs- und Überwachungsprozess (SREP) der EBA. Die Aufsichtsbehörden werden nämlich künftig das aktuelle Geschäftsmodell in quantitativer (zum Beispiel Ergebnisquellen, Ergebniskonzentrationen) und qualitativer Hinsicht (zum Beispiel externe und interne Abhängigkeiten, Wettbewerbsstärke), aber auch die zukunftsgerichtete Strategie samt strategischer Erfolgsfaktoren und die damit verbundenen Planungsrechnungen analysieren. Damit ist auch eine wichtige Querverbindungen zur Risikotragfähigkeit (vgl. MaRisk AT 4.1 Ziffer 1-8) und zur zukunftsgerichteten Kapitalplanung zu beachten (vgl. MaRisk AT 4.1 Ziffer 9). Die Vertriebsergebnisse sind dabei insbesondere bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen von großer Bedeutung für die Eigenkapitalbildung.

Autoren

Thomas Geißdörfer, MBA
Vorstandsvorsitzender der Raiffeisen Spar- + Kreditbank eG Lauf a.d. Pegnitz/ Nürnberger Land

Prof. Dr. Konrad Wimmer
Executive Partner,
Business Consulting
> +49 (0) 89 / 943011 - 1539
> konrad.wimmer@msg-gillardon.de