

Potenzialorientierter Vertrieb setzt auf 45 Merkmale

# Die künftigen Kunden schon vorab kennen

**Mit modernen Controlling-Instrumenten lassen sich Erträge, Kosten und Risiken der abgeschlossenen Geschäfte gut ermitteln. Schwieriger ist die Vertriebsplanung: Wie viel Neugeschäft gibt der Markt im Planungsjahr her, welcher Anteil ist für die eigene Bank möglich? Über welche Potenziale verfügen die Vertriebsstellen, um die Ziele zu erreichen?**

VON PROF. WOLFGANG BARTH,  
JÜRGEN HÖVENER UND  
JENS BIEHSMANN

Die potenzialorientierte Vertriebsplanung setzt Ziele exakt dort, wo die größten Potenziale liegen. Auf der Basis regionaler Marktprognosen und individueller Kundenmerkmale werden für jedes Profit-Center eigene Vertriebsziele festgelegt. Zugleich wird das Kundenpotenzial des Profit-Centers ermittelt.

Die Vorteile: Erstens wird die Planung der Vertriebsziele transparent und orientiert sich an den realistischen Potenzialen der Bank. Zweitens werden die Ressourcen im Vertrieb effizienter genutzt. Das Institut für Database Marketing (IDM) und ifb haben in einem Pilotprojekt mit der Sparkasse Vest Reck-

linghausen diesen Ansatz für die erste Sparkasse erfolgreich umgesetzt.

## Regio-Indizes erleichtern die Prognose für die Gesamtbank

Erster Schritt ist die Analyse der aktuellen Marktentwicklung des Bestands- und Neugeschäfts, ausgehend vom Gesamtmarkt Deutschland. Mit Regio-Indizes wurde das gesamte Bestands- und Neugeschäft im Geschäftsgebiet der Sparkasse Vest Recklinghausen (inklusive Mitbewerber) ermittelt. Der Regio-Index ist eine Kennzahl für die wirtschaftliche und demografische Stärke von Regionen. Vergleicht man nun das Bestands- und Neugeschäft im gesamten Geschäftsgebiet mit dem der Sparkasse Vest Recklinghausen, ergibt dies den Marktanteil insgesamt und getrennt nach einzelnen Bedarfsfeldern wie Baufinanzierung, Geldanlage oder Vorsorge.

Nach demselben Prinzip wird die künftige Entwicklung prognostiziert: Gesamtdeutsche Prognose und Regio-Indizes ergeben die Prognose für das eigene Geschäftsgebiet. Dadurch wird exakt berechenbar, welchen Erfolg die Bank erzielen muss, um zum Beispiel ihren derzeitigen Marktanteil zu er-

halten. Auf diese Weise und nach strategischen Überlegungen werden die Vertriebsziele der Gesamtbank festgelegt.

## Kunden-Ranking nach Potenzial und Affinität

Nächster Schritt: Das Gesamtziel der Bank wird aufgeteilt auf die verschiedenen Profit-Center, abhängig vom jeweiligen Potenzial. Dies setzt sich jeweils zusammen aus den Potenzialen der einzelnen Kunden, die in einem Profit-Center betreut werden. Dieser Ansatz ist legitim, denn Sparkassen machen erfahrungsgemäß mehr als 90 Prozent ihres gesamten Vertriebserfolges mit bestehenden Kundenbeziehungen.

Die Potenziale der einzelnen Kunden werden auf folgende Weise identifiziert: Man analysiert das bisherige Neugeschäft mit Bestandskunden im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren für einen Neuabschluss, zum Beispiel Alter, Familienstand oder Einkommen, aber auch das bisherige Produktnutzungsverhalten. Im Fall der Sparkasse Vest Recklinghausen beruht die Potenzialanalyse auf rund 45 Merkmalen.

Auf diese Weise wird ein Ranking erstellt, das für jeden Kunden zeigt, wie

hoch seine Affinität für ein Bedarfsfeld ist (Baufinanzierung, Geldanlage, Vorsorge etc.). Je höher die Produktaffinität eines Kunden, desto höher die Abschlusswahrscheinlichkeit. Untersuchungen im Bedarfsfeld „Bausparen“ haben zum Beispiel ergeben, dass bei einer Ansprache von Kunden mit der höchsten Affinität die Abschlusswahrscheinlichkeit bis zu 30-mal höher liegt als bei einer willkürlichen Ansprache.

Die Summe der Einzelkunden-Affinitäten ergibt für jedes Profit-Center eine Potenzial-Maßzahl, auf der Vertriebssteuerungs-Maßnahmen aufbauen können: Hohe Produktaffinitäten über mehrere Bedarfsfelder sprechen für eine Gesamtbedarfsberatung wie beim „Sparkassen-Finanzcheck“, hohe Affinitäten bei nur einem Bedarfsfeld erfordern dagegen eine Teilbedarfsberatung oder eine Vertriebskampagne.

## Profit-Center in schwierigem Marktumfeld erhalten Anerkennung

Die Festlegung der Vertriebsziele wird durch die potenzialorientierte Vertriebsplanung erheblich einfacher und transparenter. Die Zielfindung auf Gesamtbankenebene orientiert sich an Marktent-

wicklung und -prognosen (Top-down-Verfahren), die Verteilung auf die Profit-Center am tatsächlichen Kaufverhalten der Bestandskunden (Bottom-up-Verfahren).

## Kundeneigenschaften realitätsnah prognostizieren

Die Betrachtung des Neugeschäfts zum Zeitpunkt des Abschlusses zeigt zudem die relevanten Kundeneigenschaften realitätsnaher als Bestandsanalysen von Geschäften, deren Abschluss zum Teil Jahre in der Vergangenheit liegt.

Durch dieses Vorgehen werden die Ressourcen der Profit-Center effizienter genutzt. Erfolgreiche Einheiten, die sich in schwierigem Marktumfeld bewegen, erhalten dadurch mehr Anerkennung und werden nicht durch übertriebene Ziele „bestraft“.

Die Autoren: Prof. Dr. Wolfgang Barth ist Professor für Bankbetriebslehre an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe in Bonn. Jürgen Hövener ist Leiter Unternehmensplanung/Vertriebssteuerung bei der Sparkasse Vest Recklinghausen. Jens Biehsman ist Managing Consultant des Beratungs- und Software-Anbieters ifb group in Köln.

Modell der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen

## Junge Potenzialkunden langfristig binden

**Mit ihrer neuen zentralen Studentenbetreuung möchte die Kreissparkasse junge Potenzialkunden langfristig binden.**

VON MARTIN TURETSCHKE

Zwei Studenten im Gespräch: „Wovon lebst Du denn?“ „Ich schreibe.“ „Und was?“ „Nach Hause – dass ich Geld brauche!“ Dieser alte Studentenwitz gewinnt an Aktualität, denn schon bisher belasten Ausgaben für den Lebensunterhalt die Studierenden. Das Beispiel der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen belegt die Chancen für Sparkassen in diesem relativ neuen Angebotsbereich.

Über 40 000 Euro braucht ein Student heutzutage im Schnitt für ein fünfjähriges Studium, haben Experten der Stiftung Warentest errechnet. Weil künftig aber noch Studiengebühren obendrauf gesammelt werden müssen, verteuert sich die Ausbildung weiter. Das liebe Geld könnte deshalb so manchen Studenten bald in akute Finanznöte bringen.

### Neue Geschäftsfelder durch den steigenden Finanzbedarf

Der steigende Finanzbedarf der jungen Leute eröffnet Banken neue Geschäftsfelder. Studenten bringen ihnen zwar während des Studiums nur wenig Ertrag, sind aber dennoch als Zielgruppe attraktiv, weil sie Potenzial besitzen: Im Vergleich zu Abiturienten mit einfacher Berufsausbildung beziehen Akademiker ein um knapp 40 Prozent höheres Einkommen. Finanzdienstleister haben diese Situation erkannt und bieten deshalb spezielle Produkte für Studierende an. Die Kreissparkasse geht einen Sonderweg – im November hat sie im Fachbereich KundenService die zentrale Studentenbetreuung eingerichtet.

Für dieses neue Serviceangebot wurden mit Eva Haller (23) und Cornelia Grimme (25) zwei ehemalige Studentinnen ausgewählt, wie Teamleiter Stefan Kaupp erläutert. „Berater, die bereits studiert haben, können viel besser mitreden. Die kennen die Nöte, Wünsche und Bedürfnisse von Studenten besser.“

### Beratung auf Augenhöhe mit den künftigen Kunden

Auch weil sie altersmäßig nicht weit weg sind von ihren jungen Kunden, von denen die meisten 20 Jahre und älter sind. „Diese Beratung auf Augenhöhe ist etwas ganz anderes“, bestätigt Grimme, die in ihren Beratungsgesprächen auch Tipps zu BaFög und Auslandsse mestern gibt oder auf hilfreiche Internet-Links verweist. Am häufigsten hört

sie aber folgende Frage: „Und – wie lief das bei Ihnen?“

Erfahrungsaustausch ist gewünscht. Bei den Studenten kommt das Beratungskonzept deshalb gut an. „Die Studenten, die ich bisher beraten habe, waren positiv überrascht, dass die Kreissparkasse eine Studentenbetreuung hat“, berichtet Grimme.

Die Kreissparkasse setzt auf diese besondere Art der Beratung, denn viele finanzielle Angelegenheiten müssen vor dem Studium, spätestens jedoch beim Berufsstart geregelt werden – nicht nur der Studentenkredit, auch Berufsunfähigkeitsversicherung oder Altersvorsorge werden daher thematisiert.

### Antragsstellung schnell und unbürokratisch

Zum guten Image trägt auch das Starterpaket bei, das die Studentenbetreuerinnen anbieten: Girokonto, SparkassenCard, MasterCard? Kostenlos. Dazu Teilnahme an Online- und Telefon-Banking, Dispo-Kredit bis 500 Euro sowie Seminarangebote. Herzstück des Starterpakets ist jedoch der Studienkredit. Er soll die Liquidität der Studenten am Studienort sichern und kann schnell und unbürokratisch beantragt werden: „Ich bin echt erstaunt, wie groß die Nachfrage ist. Es wird jede Woche mehr“, berichtet Grimme.

Rund 3000 Studenten hat die Kreissparkasse über ihre Junge-Erwachsene-Kampagne ermittelt. Dieses Marktpotenzial soll im Januar in Abstimmung mit den Filialen an die Studentenbetreuung übergeleitet und erschlossen werden. „Ich glaube, die Kollegen in den Filialen sind ganz dankbar, weil sie hier entlastet werden und sich auf Potenzialkunden konzentrieren können“, sagt Grimme.

### Langfristiger Ausbau aller Studenten geplant

Legt das Projekt im Jahr 2006 noch einen Schwerpunkt auf Studienanfänger, sollen langfristig alle Studenten im Haus zentral betreut werden. Schon im kommenden Jahr werden auch in großen Stellen wie Kirchheim, Nürtingen und Bernhausen feste Beratungstage angeboten.

Dass das Thema Studentenbetreuung auch ein gutes Feld sein kann, um Neukunden zu gewinnen, zeigt ein beispielhafter Blick auf den Landkreis Esslingen mit den Hochschulen in Esslingen und Nürtingen: Dort leben rund 7400 Studenten.

Mehr Informationen: studentenbetreuung@ksk-es.de oder Telefon 0711/3 98-50 15.



Bildung ist lieb und teuer, aber finanzierbar. Maria Miscioscia finanziert ihr Studium mit einem Kredit. Volle Konzentration auf die Bücher ist jetzt angesagt. Foto Kreissparkasse

Neuer Service für Studenten: Volle Konzentration aufs Studium

## Gute Ausbildung sichert bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt

**Bildung ist ein wertvolles Gut. Die heutige Generation muss sich auf die Anforderungen von morgen einstellen. Denn eine gute Ausbildung sorgt für gute Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Aber Bildung ist auch teuer.**

Maria Miscioscia hat sich nach der Hauptschule durchgekämpft bis zur Hochschule Nürtingen. Mit 24 Jahren studiert die Italienerin aus Kirchheim jetzt Wirtschaftsrecht an der Außenstelle der Hochschule in Geislingen. Und ihre Berufsaussichten sind glänzend, denn neben den im Studium erworbenen Kenntnissen kann Maria ihre Sprachbegabung in die Waagschale werfen. Neben Deutsch und Italienisch spricht sie Spanisch, Englisch, Französisch und Türkisch.

Maria ist mit der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen sozusagen groß geworden. Denn ihre Eltern, die in der Gastronomie tätig sind, werden seit eh und je von der Kreissparkasse beraten. Jetzt freut sich die junge Studentin über einen neuen Service ihrer Kreissparkasse: die Studentenbetreuung. Cornelia Grimme, eine von zwei Studentenbetreuerinnen, hat dafür gesorgt, dass Maria ihr Studium über einen Kredit finanzieren konnte – als eine der ersten im

Landkreis Esslingen. Mit 650 Euro monatlich nutzt die angehende Wirtschaftsjuristin derzeit die höchste finanzielle Zuwendung. Alle sechs Monate kann sie erneut über die Höhe des Förderungsbetrags entscheiden – maximal zehn Semester lang. Nach dem Studium kann ein Berufsanfänger 23 Monate tilgungsfrei bleiben – danach kann die Rückzahlung auf 25 Jahre gestreckt werden. Das gute am Studentenkredit: Sondertilgungen sind jederzeit möglich und verkürzen den Rückzahlungszeitraum erheblich. Das Angebot ist aus Sicht der Bankfachfrau günstig. Denn es werden keine besonderen Sicherheiten benötigt.

### Unabhängig vom Nebenverdienst bleiben

Maria hat keine Angst vor der künftigen finanziellen Belastung – irgendwann muss der Kredit zurückgeführt werden: „Ich bin sehr ehrgeizig und weiß, was ich will.“ Ihr Berufsziel ist die Arbeit in einer großen Unternehmensberatung. Das Renommee der Nürtinger Hochschule ist für sie eine gute Voraussetzung für einen erfolgreichen Start in den Beruf.

Die Finanzierung des Studiums erlaubt es ihr, unabhängig von den Eltern

und einem Nebenverdienst zu sein: „Ich konzentriere mich voll und ganz auf das Studium.“

Das ist für viele angehende Akademiker auch der Hauptgrund, um mit Grimme den Kontakt aufzunehmen. Die Beraterin kennt inzwischen sogar einen Professor, der seinen Studenten die Kreditfinanzierung des Studiums anräth. „Er will, dass die Studenten gute Examen machen und entsprechend ausgebildet in das Berufsleben starten – dabei hilft der Studentenkredit natürlich.“

Dass die Kreissparkasse ausgerechnet für Studenten einen eigenen Beratungsservice einrichtet, kommt nicht von ungefähr. Während des Studiums sind viele junge Menschen sehr mobil, haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse und besonders flexible finanzielle Anforderungen. Und gerade kurz vor dem Berufseinstieg müssen viele Gelddinge geklärt werden.

„Eine gute Beratung und Betreuung sind dabei unerlässlich“, so Grimme. „Und zwar auch schon, wenn man noch studiert – je früher die finanziellen Weichen gestellt werden, desto besser.“ Bildung ist nicht nur ein wertvolles Gut, sondern auch ein kostbares – auch für die Generation von morgen. DSZ