

St. Gallen, im Herbst 2006

FOKUS)

Short facts

Das FOKUS-Trendbarometer 2006

- Vertriebsmanagement in Regionalbanken -

Hintergrundinformationen zum „FOKUS-Trendbarometer 2006“

FOKUS

Im Sommer 2006 führte die FOKUS Management Consulting AG, St. Gallen, eine Befragung von Regionalbanken in Deutschland und Österreich durch.

Zur Teilnahme an der Studie waren Institute mit mehr als 200 Mitarbeitern aufgerufen – letztlich konnte das Feedback von **82 Unternehmen** in die von einem unabhängigen, wissenschaftlichen Institut durchgeführte Analyse einfließen. Rund 70% der Studienteilnehmer haben Ihren Unternehmenssitz in Deutschland, 30% stammen aus Österreich. Befragt wurden Leiter des Privatkundengeschäfts und Leiter der Vertriebssteuerung der einzelnen Institute.

Im Brennpunkt der Analyse standen die Aspekte:

- Vertriebssteuerung mit einem besonderem Fokus auf dem Trendthema „Aktivitätensteuerung“ und
- „Mobiler Vertrieb“

Im Rahmen der Studie wurden dabei **konkrete Umsetzungsstände** erhoben sowie **Praxiserfahrungen und Expertenmeinungen** analysiert.

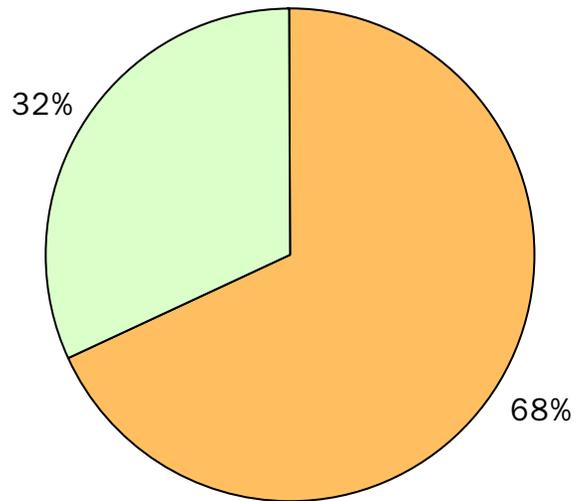
Die Ergebnisse der Befragung mündeten in die Studie „FOKUS-Trendbarometer 2006“ - diese kann gegen eine Schutzgebühr von 200,00 EUR bezogen werden. Zusätzlich können Unternehmen, die bisher noch nicht an der Studie teilgenommen haben, dies auch nachträglich tun und darüber wertvolle Erkenntnisse für die eigene Arbeit gewinnen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie wesentliche Erkenntnisse zu den betrachteten Aspekten.

Für Medienvertreter stehen sowohl ein kompakter Überblicksartikel als auch vertiefende Fachartikel zu einzelnen Facetten der Studie zur Verfügung – bitte sprechen Sie uns bei Interesse einfach an.

Überblick über die Struktur der 82 Teilnehmer der Studie

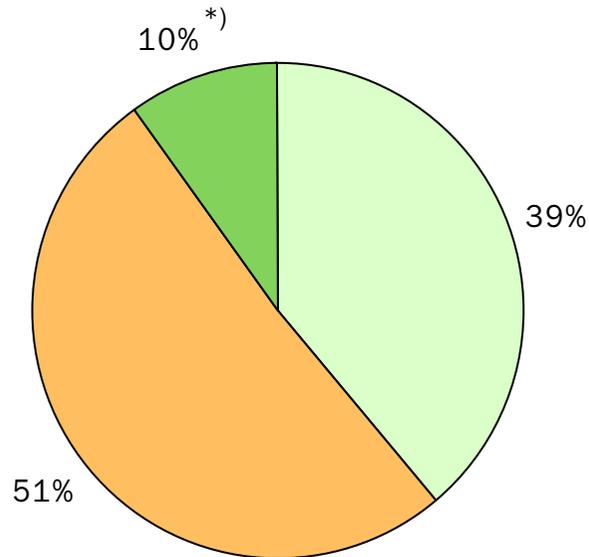
nach Land



Rückläuferquoten:

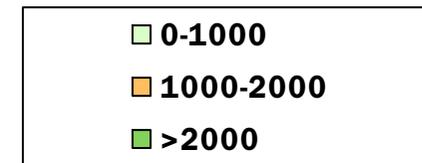
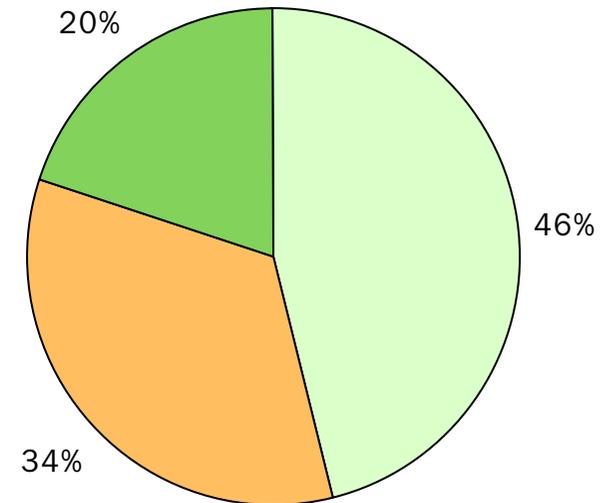
Deutschland: 15%
Österreich: 50%

nach Typ



^{*)} nur Teilnehmer aus Österreich für diesen Sektor

nach Bilanzsumme



Angaben in Mio EUR

100% = 82 Unternehmen

Differenziertes Bild der eingesetzten Methoden und Instrumente in der Vertriebssteuerung

Bei der Analyse der implementierten Methoden und Instrumente zur Vertriebssteuerung fällt auf, daß vor allem in den letzten drei Jahren bei den abgefragten Instrumenten die Aktivitätensteuerung signifikant an Bedeutung gewonnen hat – nahezu 80% der Teilnehmer arbeiten bereits mit diesem Tool und dieser Trend wird sich fortsetzen: in drei Jahren gehen 95% der Institute davon aus, eine Aktivitätensteuerung implementiert zu haben.

Gerade in den letzten Jahren hat das „Trendthema Aktivitätensteuerung“ bisherige Standard-Instrumente im Vertriebsmanagement überholt – hier sind im Rahmen der Untersuchung vornehmlich die (zumindest auf Erträge basierende) Einzelkundenkalkulation und die Messung der Kundenzufriedenheit zu nennen.

Folgt man den Ergebnissen der Studie, stehen zunehmend der Einsatz von barwertigen Deckungsbeiträgen in der Vertriebssteuerung sowie forciertere Ansätze für das Kampagnencontrolling im Fokus der Betrachtungen. Auffällig ist zudem, daß auch der Einsatz einer Balanced Scorecard im Vertriebsmanagement zu einem der prioritären Themen der nächsten Jahre zu zählen ist – 26% der befragten Institute planen die Entwicklung und Umsetzung dieses anspruchsvollen Konzepts.

Betrachtet man die von den Teilnehmern prognostizierte Entwicklung des Implementierungsgrades unterschiedlicher Methoden zeigt sich, daß hochgerechnet auf das Jahr 2009 die Aktivitätensteuerung, die Einzelkundenkalkulation sowie barwertige Steuerungsansätze die Kerninstrumente zur Vertriebssteuerung sein werden. Diese Prognose deckt sich zudem mit den abgefragten Sinnhaftigkeitseinschätzungen der einzelnen Methoden.

Zielgrößen zur Vertriebssteuerung auf dem Prüfstand

Die teilnehmenden Institute prognostizieren der „Produktdurchdringung/Cross-Selling-Quote“ in den nächsten Jahren ein signifikantes Wachstum über alle Vertriebsfunktionen hinweg, was sie zur am häufigsten eingesetzten Zielgröße der kommenden Jahre avancieren lässt.

Darüber hinaus steht für viele Banken die Erweiterung des Deckungsbeitragsschemas und der konkrete Einsatz zur Vertriebssteuerung mittels entsprechender Zielvorgaben im Fokus.

Eine weitere interessante Erkenntnis der Untersuchung ist, daß die beteiligten Institute der Aktivitätensteuerung zwar die höchste Sinnhaftigkeit bescheinigen und gleichzeitig den höchsten Umsetzungsstand in den nächsten Jahren prognostizieren – diese Einschätzung sich aber in differenzierten Aussagen zu anvisierten konkreten Zielgrößen widerspiegelt.

Zunächst ist festzuhalten, daß einhergehend mit der wahrgenommenen hohen Bedeutung der Aktivitätensteuerung die „Anzahl der ganzheitlichen/ bedarfsorientierten Gespräche“ die aktuell am häufigsten genutzte Zielgröße darstellt. Dies gilt sowohl auf Teamebene, als auch für die einzelnen Kundenbetreuer.

Daneben werden aber weitere Zielgrößen, die gerade im Rahmen einer Aktivitätensteuerung von hoher Bedeutung sein können (zum Beispiel die „Anzahl der Kontaktversuche“), aktuell noch wenig eingesetzt – zudem fällt auch deren Umsetzungsplanung nur gering aus. Dies unterstreicht die Tatsache, daß das Instrument der Aktivitätensteuerung einen sehr breiten Interpretations- und Auslegungsspielraum zulässt, was eine intensivere Betrachtung der Thematik notwendig erscheinen lässt.

Das Trendthema Aktivitätensteuerung in der Detailanalyse

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen eindrucksvoll die herausragende Bedeutung der Aktivitätensteuerung in der Wahrnehmung der beteiligten Institute. Trotzdem lässt sich auf der Basis der gewonnenen Erkenntnisse ein sehr unterschiedlich ausgeprägtes Verständnis für die verschiedenen Dimensionen der Aktivitätensteuerung feststellen, was sich insbesondere in den qualitativen Aussagen widerspiegelt. In der Praxis firmieren unter dem „Global-Begriff Aktivitätensteuerung“ unterschiedlichst ausgestaltete Systeme, die von einfachen Excel-Tools zur Datenerfassung über komplett integrierte, browserbasierte Softwareapplikationen reichen.

Ergebniszusammenfassung „FOKUS-Trendbarometer 2006“ (3)

FOKUS

Auch hinsichtlich der Art und des Umfangs der über solche Systeme gesteuerten Aktivitäten und die Nutzung von Reportingmöglichkeiten hat sich noch kein einheitliches Verständnis herausgebildet.

Übergreifend werden jedoch vor allem Cross-Selling-Möglichkeiten, die Steigerung des Provisionsertrags und eine verbesserte Transparenz der Vertriebsaktivitäten und -effizienz als wesentliche Vorteile und Ziele für die Entwicklung und Implementierung angesehen.

Interessant ist zudem, daß Unternehmen, die bereits über viel Praxiserfahrung mit dem Instrument verfügen, zusätzlich eine positive Auswirkung auf die Wahrnehmung von Kunden konstatieren – dies ist sicherlich auf die von Kunden erlebte gesteigerte Betreuungsintensität zurückzuführen.

Einigkeit herrscht auch bei der Analyse von Erfolgsfaktoren für die Implementierung einer Aktivitätensteuerung – hier werden die Verbindlichkeit der Anwendung, die klare interne Kommunikation und ein stringentes Procedere als wesentliche Merkmale angesehen – gleichzeitig stellen diese Themen aber auch die Hauptproblemfelder bei der Einführung einer Aktivitätensteuerung dar.

Trendwechsel beim Beratungsansatz bestätigt

Analysiert man die gewonnenen Erkenntnisse zur Umsetzung des konkreten Beratungsansatzes, bestätigt sich die in den letzten Jahren proklamierte Verschiebung von einer Produkt- über eine Bedürfnis- hin zu einer ganzheitlichen Orientierung. Standen in der Vergangenheit vor allem produktorientierte Beratungsrichtlinien im Vordergrund, ist zunehmend eine Konzentration auf Kundenbedürfnisse zu verzeichnen – einhergehend mit dem Trend zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise. Daher ist es wenig überraschend, daß Beratungsleitfäden für Einzelbedürfnisse und ganzheitliche schriftliche Beratungsleitfäden für die Zukunft als die am häufigsten implementierten Instrumente zur Unterstützung der Betreuer sowie zur Qualitätssicherung prognostiziert werden.

In den nächsten Jahren ist zudem ein deutlicher Anstieg der eingesetzten EDV-Beratungsprogramme zu erwarten – gerade bei den Programmen zur Unterstützung ganzheitlicher Kundengespräche (mit und ohne Finanzplanung) wird nach Aussage der Teilnehmer in den nächsten Jahren ein massiver Implementierungsschub zu verzeichnen sein.

Ergebniszusammenfassung „**FOKUS-Trendbarometer 2006**“ (4)

FOKUS

Auf der Basis der Ergebnisse der Befragung ist zudem eine höhere Priorisierung des Einsatzes von Beratungsprogrammen bei Genossenschaftsbanken zu verzeichnen – die beteiligten Sparkassen signalisieren hier deutlich geringeres Interesse an einer Implementierung. Einschränkend muss aber insgesamt konstatiert werden, daß der anvisierte Einsatz von EDV-Programmen auch in den nächsten Jahren hinter schriftlichen Unterstützungsinstrumenten zurückbleiben wird.

Vertriebskanal „Mobiler Vertrieb“ in der FOKUS-Trendbarometer-Analyse

Als abschließendes Kapitel der Befragung wurde zudem der Vertriebskanal „Mobiler Vertrieb“ auf den Prüfstand gestellt. Dieser stellt in zunehmendem Maße eine Erfolg versprechende Erweiterung der bisherigen Vertriebsstrukturen dar. Dies belegt eindrucksvoll die Tatsache, daß nahezu die Hälfte der befragten Institute bereits eine „Mobilisierung“ von angestellten Betreuern in den Filialen vollzogen hat. Auch die interne Etablierung einer eigenen Einheit „Mobiler Vertrieb“ ist bereits bei 20% der Institute im Einsatz und für die nächsten Jahre besteht ein breiter Konsens über einen zu erwartenden weiteren Ausbau dieses Vertriebskanals.

Auffällig ist, daß die befragten Institute zwar überwiegend eine „Mobilisierung von eigenen Angestellten“ präferieren, aber zunehmend eine organisatorische Aufhängung in einer eigenen Einheit anstreben.

Einigkeit herrscht ebenso bei der Einschätzung der wesentlichen Vorteile und Ziele eines eigenen mobilen Vertriebs: gerade zur Abwehr von Strukturvertrieben und Versicherungen sowie zur Steigerung der zeitlichen und örtlichen Flexibilität der Kundenbetreuung erscheint der Vertriebskanal „mobiler Vertrieb“ als interessante Alternative. Diese Vorteile kommen konsequenterweise prioritär bei der Neukundengewinnung und der Betreuung „gehobener Kundengruppen“ wie Freiberufler, Unternehmer und Individualkunden zum Tragen. „Versicherungen“ und „Baufinanzierungen“ bilden den Kern der „mobilen“ Dienstleistungspalette, wobei gerade auch Finanzplanungen und Vermögensanlageprodukte in der Zukunft das den Kunden angebotene Portfolio erweitern sollen.

Vorrangig werden die Sicherstellung der Beratungs- und Betreuungsqualität als auch die Vermeidung von Konflikten zwischen bestehendem und „neuem“ Vertriebskanal als wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Einführung genannt – gleichzeitig sind exakt bei diesen Aspekten die meisten Probleme im Praxiseinsatz zu verzeichnen.

**Ihre Ansprechpartner für alle Fragen rund um die Erhebung
„FOKUS-Trendbarometer 2006“**



FOKUS Management Consulting AG, St. Gallen

Dr. Nikolaus Natter (Partner)
Richard Jodlbauer (Senior Manager)

Hechtackerstrasse 41
CH-9014 St. Gallen
Tel.: +41 (0) 71 274 – 9400
Fax: +41 (0) 71 274 – 9411

e-mail: klaus.natter@fokus.ch
e-mail: richard.jodlbauer@fokus.ch