

## Kundenportfoliomanagement im Firmenkundengeschäft Von der quantitativen zur qualitativen Vertriebssteuerung

### Vorwort

Der Einsatz knapper Vertriebsressourcen folgt heute noch vielfach Methoden, die gleichermaßen pragmatisch wie unsinnig sind und im Firmenkundenvertrieb belächelt oder unterlaufen werden. Warum das so ist, lesen Sie in diesem Aufsatz ebenso wie die Methode, die in einigen Häusern bereits den Platz der alten Vertriebssteuerung eingenommen hat.

### Was ist quantitative Vertriebssteuerung?

Auf einen kurzen Nenner gebracht: qualitative Zielvorgaben nach dem Gießkannenprinzip. Sie erinnern an die sozialistische Planwirtschaft vergangener Epochen und ersetzen – wie ein Bonmot besagt – Zweifel durch Irrtum.

#### Beispiele:

Beraterspanne: Jeder Betreuer betreut 150 Akquisitionsverbände

Kundenkontakte: Jeder Betreuer muss 220 Kundengespräche pro Jahr absolvieren

VR Finanzplan: Jeder Betreuer muss wöchentlich einen UnternehmerDialog führen

S-Finanzkonzept: Jeder Betreuer muss pro Jahr 70 S-Finanzchecks oder S-Jahresgespräche führen

Akquisition: Jeder Betreuer muss einen Neukunden pro Quartal akquirieren

Überleitungen: Jeder Betreuer muss pro Jahr 50 Überleitungen zum Vermögensberater zu Wege bringen

usw.

Allen Beispielen, die sich im Übrigen fortsetzen ließen, ist eins gemeinsam: ihr bestechender Pragmatismus. Man benötigt dazu nur die Mengengerüste und die Grundlagen der Mathematik, hier die Regeln der einfachen Division.

Sie machen das auch so? Ich werde versuchen, Sie erst einmal ausreichend zu verunsichern, um Sie anschließend für eine erfolgversprechende Methode zu gewinnen.



### Das Problem mit der quantitativen Vertriebssteuerung

Wie viel Wasser braucht eine Zimmerpflanze? Die Frage ist leicht und pragmatisch zu beantworten: Man messe ein Jahr lang die Gesamtmenge Wassers, die man beim Blumengießen verbraucht, und teile den gemessenen Wert durch die Anzahl der Zimmerpflanzen. Besser: Man erhebt diese Statistik über mehrere Jahre. Was herauskommt, ist eine Benchmark. Wiederholt man diesen Benchmarking-Prozess nun in 49 weiteren Haushalten, dann hat man eine statistisch abgesicherte Benchmark. Mit einer solchen kann man als verbandsinterner oder auch als freier Consultant gut dotierte Beratungsmandate gewinnen. Dem Consultant kommt zu Gute, dass er bei jedem Folgemandat auf das letzte Beratungsmandat verweisen kann, womit sein Rat an Glaubwürdigkeit und Gewicht gewinnt, wird ja die statistische Basis mit jedem Mandat breiter, ohne sich qualitativ verändern zu können, weil ja jeder das macht, was alle anderen vor ihm auch schon gemacht haben.

Wendeten wir das Benchmarkverfahren z.B. für die Bewässerung unserer Zimmerpflanzen während unseres Urlaubs an, dann hätte die Person, der wir unser Haus vertretungsweise anvertrauten, jeder Zimmerpflanze alle 3 Tage 1 Liter Wasser zu verabreichen. Diese Art der Pflege würde am Ende unseres Urlaubes – je nach Dauer und Witterung – drei vermutlich etwa gleich verteilte Ergebnisgruppen zeitigen:



- Pflanzengruppe 1 wäre wohlauf
- Pflanzengruppe 2 wäre ertränkt
- Pflanzengruppe 3 wäre vertrocknet.

Damit hätten wir eine zufällige Erfolgsquote von 33%. Von einem echten Erfolgsmodell kann bis hier noch nicht gesprochen werden. Vermutlich läge die Überlebenschance der Pflanzen bei Bewässerung nach dem Zufallsprinzip höher.

### **Das Kundenportfolio als Maßstab**

Kundenbeziehungen und Pflanzen haben gemein, dass beide wachsen und blühen sollen, um uns Freude zu machen. Beide brauchen individuelle Pflege, die aber zum Zweck der Steuerung irgendwie standardisiert werden muss.

#### Gängige Segmentierungsverfahren

In meiner Beratungspraxis begegnet mir am häufigsten die Unterscheidung der Kunden nach (ggf. gewerblichem) Aktivvolumen, seitdem die Unterscheidung A-K und L-Z unmodern geworden ist. Über- oder unterschreitet ein Kunde eine bestimmte Kreditsumme, so bekommt er eine festgelegte Bezeichnung, z.B.

- Unternehmenskunde (alias: Konzernkunde alias Key Account alias zentraler Firmenkunde alias Oberer Mittelstand usw.)
- Firmenkunde (alias Unternehmenskunde alias Mittelstand alias FKC-Kunde usw.)
- Gewerbekunde (alias unterer Mittelstand...)
- Geschäftskunde (alias...)

Manchmal werden diesen Bezeichnungen auch gleich Buchstaben zugeordnet, die implizit auf die Bedeutung des Kunden verweisen: A = sehr große Kreditnehmer, B = große Kreditnehmer, C = kleine Kreditnehmer, D = ganz kleine Kreditnehmer.

Einige Häuser haben das Kreditvolumen als Segmentierungskriterium durch andere Volumenkenzahlen ergänzt. An die Stelle des Kreditvolumens tritt dann das Volumen des bilanzwirksamen Geschäfts. Wieder andere verwenden den zuletzt mit dem Kunden erwirtschafteten Ertrag als Segmentierungsgröße. Und ganz moderne Häuser lassen sich vom gefühlten künftigen Ertragspotenzial der Verbindung leiten, woher auch immer der Betreuer diesen Wert bezieht.

Darin stecken zwei systematische Fehler:

- Die zur Segmentierung herangezogenen Kriterien taugen nicht für die Zuordnung zu einem Kundensegment (Beispiel: Kunde ohne / mit kleinem Obligo sind nach der reinen Lehre "Geschäftskunden", deren Beratung regelmäßig in der Geschäftsstelle erfolgt auch dann, wenn der Umsatz auf dem Geschäftskonto z.B. 3 Mio € p.a. beträgt)

- Die Segmentierungskriterien zielen auf die Einstufung der Kunden nach Größenklassen, messen aber weitgehend mehr oder weniger relevante Attraktivitäts- oder gar Bindungskriterien. Hier findet also eine unlogische Vermengung statt.

Auf die Pflanzen bezogen könnte man danach den Wasserbedarf davon abhängig machen, wie viel sie gekostet haben: Teure Pflanzen bekommen mehr Wasser als billige.

### Sinnvolle Segmentierungsverfahren

Sinnvolle Segmentierungsverfahren unterstützen die Bank bei der Umsetzung ihrer Vertriebsstrategie. Sinnvolle Vertriebsstrategien zielen darauf, sich beim Kunden auf den Feldern zu profilieren, die dem Kunden besonders am Herzen liegen, weil hier seine Zahlungsbereitschaft regelmäßig am größten ist.

Danach erfolgt der Segmentierungsprozess in zwei Stufen:

Stufe 1 – Die Segmentbildung: Gebildet werden Kundensegmente, die hinsichtlich der Marktbearbeitung ähnlichen Regeln folgen und deshalb ähnliche Anforderungen an den Betreuer stellen. Und folgerichtig wird jedes Segment mit einer eigenen Strategie bearbeitet. Große Firmen erwarten von ihrem Betreuer Beratungs-Know-How im internationalen Geschäft, bei derivativen Zinsinstrumenten oder auch bei der Diversifizierung des Finanzierungsmix durch Schuldscheine, mezzanine Finanzierungen, Leasing, Factoring und anderes. Bei kleineren Firmen muss der Betreuer sich im Kampf mit regionalen Wettbewerbern um Sachversicherungen oder Altersvorsorgeprodukte durchsetzen können. Im klassischen Firmenkundengeschäft ist der Außenumsatz des Unternehmens deshalb ein viel sinnvollerer Kriterium (große – mittlere – kleine – kleinste Firmen) als das Kreditvolumen.

Daneben gibt es Sondersegmente, deren Betreuungstil anderen Regeln als der Firmengröße folgt: Landwirte, Bauträger, kommunale Kunden, Freiberufler, Existenzgründer u.a.m. Hier kommt es regelmäßig darauf an, dass der Betreuer die segmenttypischen Besonderheiten (Haushaltsgesetz, Gesundheitsreform, Milchquoten...) beherrscht und deshalb / oder zusätzlich segmentspezifische Risiken beurteilen kann.

<b>Kundensegment</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Größenklassen</b>	<b>Größe</b>
Unternehmenskunde	Umsatz > 20 M
Firmenkunde	Umsatz 1,5 bis 20 M
Gewerbekunde	Umsatz 250 – 1.500 T
Geschäftskunde	Umsatz bis 250T
<b>Beratungsschwerpunkte</b>	
Freiberufler	
Landwirt	
Existenzgründer	
Kommunaler / Institutioneller	
Bauträger	

Die Kundensegmentierung beantwortet also im ersten Schritt lediglich die Frage: *Was für Kunden haben wir?* Damit ist noch unbekannt, wie attraktiv diese Kunden im Einzelnen sind und wie viel "Wasser" sie deshalb benötigen.

Stufe 2 – Die Klassifizierung: Die Kundenklassifizierung (A-B-C-D-Analyse) verfolgt das Ziel, jedem Kunden so viel Vertriebszeit zu widmen, wie er benötigt und zugleich rechtfertigt. Nicht alle Gewerbekunden oder Freiberufler rechtfertigen dieselbe Kontaktfrequenz und Befassungsintensität. Der Soll-Wert je Kunde hängt davon ab,

- wie viele unterschiedliche Themenfelder die Bank in jedem einzelnen Segment zum Vertriebsziel erklärt
- für wie viele dieser Vertriebsziele ein Kunde überhaupt ein interessanter Gesprächspartner ist und
- wie viele dieser Vertriebsziele die Bank je Kunde schon erreicht hat, weil sich der FKB üblicherweise aus der Tagesbetreuung zurückzieht, wenn der Fachberater etabliert ist.

Anders ausgedrückt: Die A-B-C-D-Analyse zeigt, wie gut die Kunden zur Vertriebsstrategie der Bank passen.

Beispiel:

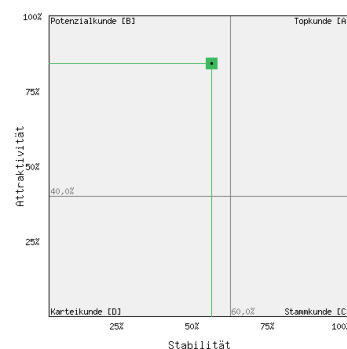
Für das Geschäft mit Gewerbekunden sieht Ihre Vertriebsstrategie die Forcierung zweier Themen vor: 1) Das Kreditgeschäft soll konsequenter genutzt werden, um auch Sachversicherungen zu verkaufen; 2) Die Kontakte zum Firmeninhaber sollen konsequenter genutzt werden, um mit ihm auch Fragen der privaten Vermögensbildung, Altersvorsorge und Kapitalanlage zu diskutieren.

Messung der Kundenattraktivität: Gesucht werden die Kunden, die sich für diesen Ansatz am besten eignen. Sie sollten neben ihrer Tauglichkeit für das Kreditgeschäft zwei Eigenschaften mitbringen: 1) ein nennenswertes jährliches Prämienvolumen für Sachversicherungen und 2) ein hübsches Barvermögen, ersatzweise ein ansprechendes Einkommen.

Messung der Kundenstabilität oder –treue: Zu dokumentieren ist lediglich, mit welchem Anbieter die Kunden derzeit üblicherweise ihre Finanzierungen, ihre Sachversicherungen und ihre privaten Anlagen abschließen.

Umgesetzt sieht das so aus:

Attraktivität: 84%	
Rating	4
Finanzierungsbedarf	nennenswert
Sachversicherungen	unter T€ 20 p.a.
Private Vermögensverhältnisse	hohes Einkommen und großes Barvermögen
Stabilität: 54%	
Unsere Stellung als Kreditgeber	unverzichtbar
Versicherungen laufen	beim Wettbewerb
Private Anlagen laufen	überwiegend woanders



Ändert sich die Vertriebsstrategie, treten andere Attraktivitätskriterien an die Stelle der zuvor genannten.

### Dynamische Segmentierung

Der zweistufige Prozess muss dynamisch angelegt sein, weil Kunden

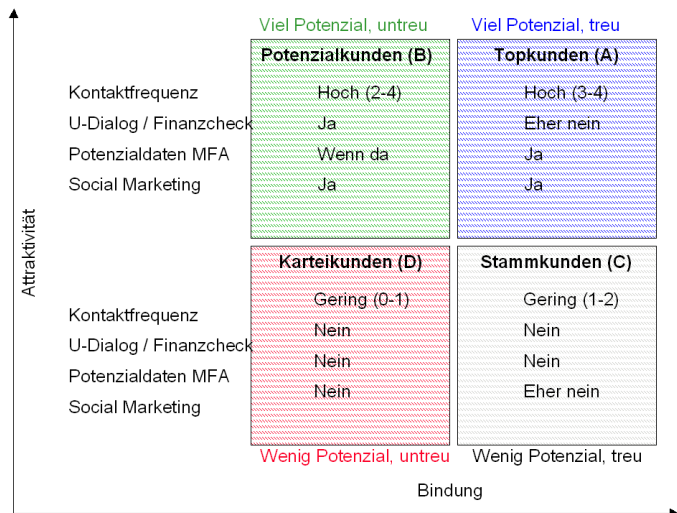
- ihr Segment verlassen, wenn ihr Umsatz die nächste Schwelle überschreitet

- ihre Attraktivität ändern, wenn die Bank ihre Vertriebsstrategie ändert
- ihre Attraktivität ändern, wenn sie sich verändern (z.B. weniger Kreditbedarf)
- ihre Stabilität ändern, wenn sich die Vertriebsstrategie der Bank ändert
- ihre Stabilität ändern, wenn sie Geschäft zur Bank hin oder von der Bank weg verlagern.

Segmentierung und A-B-C-D-Analyse sind also mindestens jährlich zu aktualisieren, was die Integration dieses Prozesses in die Bank-IT erfordert.

### Kundenportfoliomanagement als Alternative zur quantitativen Steuerung

Ein klassifiziertes Kundenportfolio liefert automatisch alle Steuerungsimpulse, die für eine kundenorientierte und zugleich effiziente Marktbearbeitung nötig sind. Vor allem: Es synchronisiert die einzelnen Steuerungsgrößen, die mit der herkömmlichen Methode oft unabhängig von einander geplant werden, obwohl sie in einem zwingenden mathematischen Zusammenhang stehen. Betrachten wir die Steuerungsgrößen, die ich zu Beginn zitiert habe:



- Kundenkontakte: sind ein Erfolgsfaktor
- UnternehmerDialoge: sind (ggf.) ein Erfolgsfaktor
- S-Finanzkonzepte / S-Jahresgespräche: sind (ggf.) ein Erfolgsfaktor
- Überleitungen: gehören in die Familie der Trefferquoten-Kennzahlen
- Beraterspanne: gehört zum Thema Kapazitätsauslastung
- Neukundengewinnung: gehört zum Thema Kapazitätsauslastung

### Kundenkontakte je FKB

Je nach Vertriebsstrategie und bereits vorhandener Marktdurchdringung auf den beabsichtigten Wachstumsfeldern lassen sich bestimmte Mindestfrequenzen vorgeben, stets abhängig vom Potenzial des Kunden. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass große Kunden eine höhere Kontaktfrequenz rechtfertigen als kleine, weil die Themen, die mit großen Firmen behandelt werden, i.d.R. vielfältiger und auch komplexer sind. Stets ist zu planen, dass attraktive Kunden häufiger kontaktiert werden als unattraktive. Es ist also durchaus denkbar und sinnvoll, einen attraktiven Gewerbekunden häufiger zu kontaktieren als einen unattraktiven Großkunden. Je nach Kundenportfoliostruktur des FKB kann die Zielvorgabe "220 Termine" genau richtig, zu wenig oder zu viel sein. Die angemessene Kontaktfrequenz sollte sich allein danach richten, welchen Zusatzerfolg ein Zusatzkontakt bringen kann. Hierzu gehört auch die erfolgreiche Abwehr von Wettbewerbern, mithin das Halten gefährdeter Geschäfte.

Die folgende Tabelle zeigt beispielhaft, mit welchen Mindest-Kontaktfrequenzen p.a. Banken mit Kundenportfoliosteuerung arbeiten:

Segment	A Top	B Potenzial	C Stamm	D Kartei
Großkunde	4	3	2	1
Firmenkunde	3	4	1,5	1

Segment	A Top	B Potenzial	C Stamm	D Kartei
Gewerbekunde	2	2	1	0,5
Freiberufler	2	2	1	1
Landwirt	2	2	1	1

Auf Basis dieser Kontaktfrequenzen ist es nun einfach, den FKB vom CRM-System daran erinnern zu lassen, dass er die Firma XY seit soundso vielen Monaten nicht mehr kontaktiert hat. Wir unterstützen diesen Ansatz mit einem Ampelsystem und liefern im Rahmen der Standardanalysen die Übersichten der überbetreuten und der unterbetreuten Kunden und dazu die durch Fehlinvestition von Vertriebszeit ineffizient genutzten Kapazitäten. Allein die neu geschaffene Transparenz hat dazu geführt, dass Kundenbetreuer ihre Zeit effizienter investieren, klagten sie zuvor stets über "zu wenig Zeit".

### UnternehmerDialoge

Sie dienen dazu, das Gespräch mit Kunden auf eine thematisch breitere Basis zu stellen und Informationen zu erheben, die in Folgegesprächen in Geschäft umgesetzt werden sollen. Dass solche sehr aufwändigen Verfahren nur bei potenzialstarken Adressen (A, B) eingesetzt werden sollten, versteht sich von selbst. Da über die Topkunden (A) in aller Regel vielfältige Informationen vorliegen (§18, Konto, Bestände, Aktennotizen), die jedoch oft genug noch gar nicht für Beratungszwecke herangezogen werden, verbietet es sich im Grunde, noch weitere Datenfriedhöfe anzulegen, so lang die schon vorhandenen nicht vollständig abgearbeitet sind. Damit bleiben als Kandidaten für den UnternehmerDialog des VR Finanzplan allein die Potenzialkunden (B) übrig. Bei den von uns betreuten Banken sind das 10 bis 20% der Kunden. Und selbst bei diesen scheint es mir fraglich, ob die mit Hilfe des UnternehmerDialogs zu Tage geförderten Geschäftsansätze (es handelt sich ausnahmslos um Standardgeschäfte) einen solchen Aufwand rechtfertigen, zumal die Methode bei einer Reihe von Betreuern nicht beliebt ist, sind doch am Ende über 200 Detailinformationen zu erheben und anschließend irgendwo zu erfassen.

Wenigstens verbessert das klassifizierte Kundenportfolio die Effizienz dadurch, dass es die richtigen Kandidaten aus dem Gesamtkundenbestand herausfiltert.

### S-Finanzkonzept / Rote Bögen

Was beim BVR der VR Finanzplan ist, ist beim DSV das S-Finanzkonzept. Es unterscheidet sich vom VR Finanzplan mit Blick auf die Beratungshilfen dadurch, dass es differenzierte Standardschablonen bereithält:

- S-Finanzcheck: zur Erhebung der Gesamtsituation (dem UnternehmerDialog durchaus vergleichbar)
- Jahresgespräch: zur periodischen Aktualisierung der Gesamtsituation
- Sechs Detailbögen zur detaillierten Klärung der Themen, die sich als kundenrelevant ergeben haben (Kreditgeschäft, Auslandsgeschäft, Ver- und Absicherungen, Geldanlage und Zahlungsverkehr, Nachfolge, Mitarbeiter / Altersvorsorge).

Kandidaten für den *Finanzcheck* lassen sich aus dem Kundenportfolio ebenso automatisch ableiten wie Kandidaten für den UnternehmerDialog. Es sind wieder die B-Kunden. Sehe ich einmal davon ab, dass ich das *Jahresgespräch* unter allen Beratungsvorlagen im S-Finanzkonzept als am wenigsten gelungen einschätze, so kämen mit Blick auf das Kundenportfolio doch am ehesten die A-Kunden als Kandidaten in Frage, erschlosse sich mir der Sinn der im Jahresgespräch erhobenen Informationen, was nicht der

Fall ist. Die von uns betreuten Banken haben 10 bis 20% A-Kunden. Ob man ihnen mit dem Jahresgespräch einen Gefallen tut, bleibt dahingestellt.

Interessanter scheint mir der Einsatz der sechs *Detailbögen* zu sein. Ihr Einsatz ist m.W. in nur wenigen Häusern Gegenstand einer Zielvorgabe; und ausgerechnet sie finde ich am gelungensten. Das klassifizierte Kundenportfolio liefert automatisch für jeden Kunden die in Frage kommenden Beratungsbögen:

<b>Attraktivität</b>	<b>Stabilität</b>	<b>Beratungshilfe</b>
Kreditbedarf => hoch	Hauptkreditgeber: => Wettbewerb	Perspektiven für Investitionen schaffen
Auslandsumsätze => nennenswert	Bank für Auslandsgeschäft: => Wettbewerb	Internationale Aktivitäten grenzenlos begleiten
Versicherungsakte => attraktiv	Versicherer: => Wettbewerb	Risiken richtig managen
Private Finanzen => attraktiv	Privatkonto führt: => Wettbewerb	Mitarbeiter- und eigene Versorgung
Nachfolge => ist zu lösen	---	Nachfolge regeln
Gewerbl. Geldanlagen => nennenswert	Geld liegt bei (m): => Wettbewerb	Service und Liquidität / Anlagen optimieren

Dabei ist es im Grunde unerheblich, ob eine Bank oder Sparkasse mit Beratungsbögen arbeitet oder nicht. Das Entscheidende ist, dass das Kundenportfolio automatisch Gesprächsanlässe liefert. Es ist auch einerlei, ob man diesen Gesprächsanlass "Finanzierungsgespräch" nennt oder "Perspektiven für Investitionen schaffen", so lang diejenigen Kunden aktiviert werden, die grundsätzlich Finanzierungsbedarf haben, ihn aber woanders decken.

Eine Sparkasse, die sich für den Einsatz des S-Finanzkonzept entschieden hat, kann sich die Umsetzung mit Hilfe des klassifizierten Kundenportfolios dramatisch erleichtern. Durch den Wechsel von der rein quantitativen Vorgabe (70 Jahresgespräche...) zur qualitativen (Einsatz der Beratungsbögen da, wo der entsprechende Beratungsbedarf vorliegt), gewinnt das S-Finanzkonzept auch seine Glaubwürdigkeit immer da zurück, wo diese inzwischen verloren gegangen ist.

Damit hat die Kontaktsteuerung eine quantitative (wie viele Kontakte mindestens? s.o.) und eine qualitative (welche Themen / Anlässe) Seite. Und all das ergibt sich automatisch aus dem Kundenportfolio. Erfahrungsgemäß ist dieser in sich logische Ansatz den oft kritischen Mitarbeitern im Firmenkundengeschäft zu vermitteln, der rein quantitative hat schon zu internen Aufständen und Unterschriftensammlungen geführt. Dass sich ein vom S-Finanzkonzept überzeugter Vorstand oder Bereichsleiter qua Dekret durchsetzen kann, steht außer Frage; der Preis, den er dafür mindestens kalkulieren muss, ist seine Glaubwürdigkeit.

### Überleitungen

In Banken, die mit klassifizierten Kundenportfolien arbeiten, ist eine gewisse Initiativeumkehr zu beobachten: Fachberater kümmern sich nun selbst um die Überleitung interessanter Firmen, weil sie jederzeit transparent erkennen können, bei welchen Kunden welcher Betreuer es Potenzial für sie gibt. Das Analyseergebnis ist genau zwei Mausklicks entfernt, z.B.

Systemabfrage: Zeig mir alle Kunden, deren wichtigster Kreditgeber wir sind und die ihre Sachversicherungen trotzdem bei der Konkurrenz kaufen (sie Grafik)

	Unsere Stellung als Kreditgeber	Versicherungen laufen	Differenz
Bergmann und Hillebrand GmbH & Co. KG	3	0	3
Büschler Automation plc	3	0	3
Druckerei Pabst GmbH	3	0	3
ERFA II GmbH	3 Punkte unverzichtbar	0 Punkte beim Wettbewerb	3
ESW Röhrentechnik AG	3	0	3
Hamacher Dachdeckerei Inh. Josef Kogel	3	0	3
Horst Kaminski GmbH	3	0	3
Hotel Koch	3	0	3
Kröpke Kartonagen GmbH	3	0	3
Nordheim Metall GmbH	3	0	3
Nülle Bauträger GmbH	3	0	3
Schestak Spedition oHG	3	0	3
Spielmann Baustoffhandel	3	0	3
Wolf Kerner Gerüstbau GmbH	3	0	3
Audi Winter KG	3	1	2
Carsten Eling Baugeschäft	2	-	2
Design Werbetechnik	2	-	2
Ebero GmbH & Co. KG	2	0	2
Fritz Steighammer GmbH	2	-	2
Grüssel GmbH	2	0	2

Systemabfrage: Zeig mir alle Kunden mit einem hohen Einkommen (einem großen Barvermögen, beidem), deren Privatkonto bei der Konkurrenz liegt.

Systemabfrage: Zeig mir alle Kunden mit interessantem Auslandsgeschäft, ohne dass diese Geschäfte über uns abgewickelt werden.

Usw.

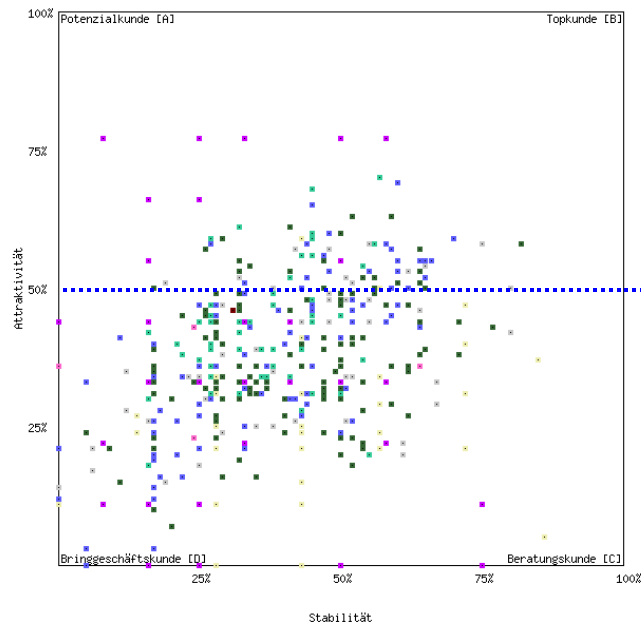
Quantitative Überleitungsvorgaben führen oft genug zu Alibi-Überleitungen, übrigens oft genug dann auch zum Verdruss der Fachberater. Qualitative Portfolioanalysen liefern in Sekundenschnelle spürbare Beiträge zur Effizienzsteigerung und zur Erhöhung der Trefferquote. Die Messung der Überleitungsquote ist mit zeitgemäßer IT eine Routineabfrage, die allein schon durch ihr Vorhandensein für eine gewisse Disziplin sorgt.

### Beraterspanne und Neukundenakquise


Die Beraterspanne ergibt sich im klassifizierten Kundenportfolio automatisch, wenn die Nettomarktzeit als Prozentwert bekannt ist. Durch die Segmentierung und die A-B-C-D-Analyse wissen Sie, wie viele Termine und sonstige Kontakte welcher Art jeder Betreuer pro Jahr zu leisten hat, um der Vertriebsstrategie Ihrer Bank effizient Geltung zu verschaffen. Und damit kennen Sie auch die erforderliche Soll-Zeit, weil wir die Kontakttypen mit Zeitvorgaben verknüpfen.

Die Analyse einer mit vier Betreuern besetzten FK-Abteilung zeigt z.B. dieses Portfolio (unterschiedliche Farben bedeuten unterschiedliche Segmente):





Wegen seiner Konzentration unten links plant die Abteilung, neue Kunden zu akquirieren. Sie bezweifelt, dass mit dem aktuellen Kundenbestand ambitionierte Zielvorgaben erreichbar sein werden. Sie will 5% ihrer Arbeitszeit in die Neukundenakquise investieren und weitere 5% als Reserve vorhalten. Damit strebt sie eine Kapazitätsauslastung vor Neukundenakquise und Reserve von 90% an. Die rechnerische Auswertung des Portfolios führt zu folgenden Erkenntnissen:

Grundsätzliche Einstellungen	
Anzahl Kunden (nur mit Quickcheck!)	429
Anzahl Betreuer	<input type="text" value="4"/>
Ist-Deckungsbeitrag der Abteilung	<input type="text" value="2387"/> T€
Beraterspanne	107
Erlös / DB je FKB	597 T€
Auf die besten 85 Kunden (Topkunden) entfallen rund	<input type="text" value="59"/> %
Netto-Marktzeit ohne Kreditbeschluss, Rating etc. <input type="button" value="kalkulieren"/> 	<input type="text" value="25"/> %
Angestrebte Kapazitätsauslastung	<input type="text" value="90"/> %

Ergebnisse		
		Mannjahre incl. Zeitpuffer bei gegebener Netto-Marktzeit
Potenzialkunden [A]	85	2.57 (0.64 pro FKB)
Topkunden [B]	49	1.34 (0.34 pro FKB)
Beratungskunden [C]	42	0.27 (0.07 pro FKB)
Bringgeschäftskunden [D]	253	0.79 (0.20 pro FKB)
Gesamt	429	<b>4.97</b> (1.24 pro FKB)
Auslastung	124%	
Freie Kapazität	-34%	

Aufgrund der in der Bank etablierten "fallabschließenden Sachbearbeitung" beim Betreuer kommt die Nettomarktzeit nicht über den bescheidenen Wert von 25% hinaus. Das Ergebnis ist, dass die vorliegende Beraterspanne von 107 Verbänden je Betreuer zu einer Kapazitätsauslastung von 124% führt; anders ausgedrückt: Neukundengewinnung wird erst möglich sein, wenn die Schnittstellen anders definiert sind; die Abteilung ist aktuell auf Konsolidierung ausgelegt.

### Kundenportfoliomanagement: Ein geschlossenes System

Die Schritte sind einfach und auch nicht neu. Sie bauen logisch auf einander auf und sind in sich stimmig; das ist möglicherweise neu:

- 1) Legen Sie fest, bei welchen Zielgruppen Sie welche Geschäfte gewinnen wollen und können (differenzierte Vertriebsstrategie).
- 2) Messen Sie, wie gut jeder einzelne Kunde zu dieser Strategie passt (Segmentierung plus A-B-C-D-Analyse).
- 3) Reservieren Sie Zeit für Kundenkontakte in Abhängigkeit von der Kundenattraktivität und der Kundenbindung.
- 4) Lenken Sie die Vertriebsressourcen quantitativ (Kontaktfrequenz) und qualitativ (Einsatz der Beratungsbögen) auf die passenden Kunden.

- 5) Ermitteln Sie auf Einzelkundenebene die unerschlossenen Geschäftsfelder zum Zweck der Überleitung.
- 6) Überwachen Sie die Überleitungsaktivitäten.
- 7) Messen Sie die Kapazitätsauslastung; und sorgen Sie ggf. für mehr Nettomarktzeit.
- 8) Erlauben Sie Neukundenakquise nur, wenn das Kundenportfolio kein Wachstumspotenzial mehr hat.
- 9) Messen Sie Effizienzverluste durch überbetreute Kunden.
- 10) Reinvestieren Sie unnötige Effizienzverluste in bisher unterbetreute Kunden.

### **Kundenportfoliomanagement: Umsetzung**

Zur Ermittlung Ihres Kundenportfolios benötigen Sie technische Unterstützung. Das "Projekt" kostet Sie je nach Qualität Ihrer Daten ein bis zwei Wochen Zeit. Hinzu kommen ein bis zwei Stunden je Betreuer für die Klassifizierung. Danach haben Sie eine schlüsselfertige, dynamische Kundenportfoliosteuerung, die den Betreuer künftig ca. 1 Minute am Tag kostet. Das Beste aber ist: Nicht mehr Sie machen Ihren Betreuern Aktivitätenvorgaben; vielmehr machen sich die Betreuer selbst Vorgaben nach Maßgabe dessen, was ihre Kunden erfordern und rechtfertigen. Und das streben Sie doch schon länger an, richtig?

Thomas Töller  
H&T Software GmbH, Kelkheim  
Juni 2009