

Stellschrauben im Provisionsgeschäft

Von Wolfgang Bergenthum und Michael Schütz



Die Sparkasse Gießen darf sich sicher zu den vergleichsweise provisionsstarken Kreditinstituten zählen. Die von den Autoren genannten Erfolgsfaktoren – Stichworte sind zum Beispiel technische Unterstützung, Kundensegmentierung, mobiler Vertrieb, Erhöhung der variablen Vergütungsbestandteile und die Auswahl der Mitarbeiter nach verkäuferischem Geschick – mögen grundsätzlich nichts Neues sein. Die hier ruhenden Potenziale sind aber meist längst nicht ausgeschöpft. Bei der Sparkasse Gießen in Planung ist die Gründung einer eigenen Agentur, um die Potenziale beim Vertrieb von Versicherungen besser auszuschöpfen. Red.

Kennziffern zum provisionsabhängigen Geschäft stellen eine wesentliche Informationsquelle für die Vertriebsstärke einer Sparkasse dar. Während der Zinsüberschuss in der GuV nur zu einem sehr geringen Teil dem Neugeschäft zuzurechnen ist, dokumentiert der Provisionsüberschuss unmittelbar den Vertriebs Erfolg in der betrachteten Periode. Die Potenziale sind noch längst nicht ausgeschöpft. Durch Betätigung einiger Stellschrauben lassen sich die Provisionserträge für die Sparkasse noch bedeutend steigern, ohne dass darunter die Kundenzufriedenheit leidet – im Gegenteil.

Das Provisionsergebnis der deutschen Banken konnte sich nach Angaben der Deutschen Bundesbank im Jahr 2006 gegenüber dem Vorjahr noch einmal um 7,4 Prozent auf 29,9 Milliarden Euro steigern. Rechnerisch erreichten sie einen Anteil von 0,39 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsummen (siehe Abbildung 1).

Die steigende Bedeutung zeigt sich auch im Anteil des Provisionsüberschusses an den operativen Erträgen in Höhe von durchschnittlich 22,8 Prozent (nach 21,5 Prozent im Vorjahr). Die Ergebnisverbesserung geht nach Ansicht der Deutschen Bundesbank über alle Bankengruppen hinweg (siehe Abbildung 2) und sei einerseits der dynamischen Entwicklung an den Finanzmärkten geschuldet (Wertpapierprovisionen), andererseits einer zunehmenden Spezialisierung der Institute zuzurechnen.

Die Sparkasse Gießen konnte in den vergangenen Jahren durch verschiedene vertriebsoptimierende Maßnahmen einen überdurchschnittlichen Anteil in den verschiedenen Ertragssegmenten erwirtschaften.

Zu den Autoren

Wolfgang Bergenthum ist Vorsitzender des Vorstands und **Dr. Michael Schütz** ist Vorstandsreferent der Sparkasse Gießen, Gießen.

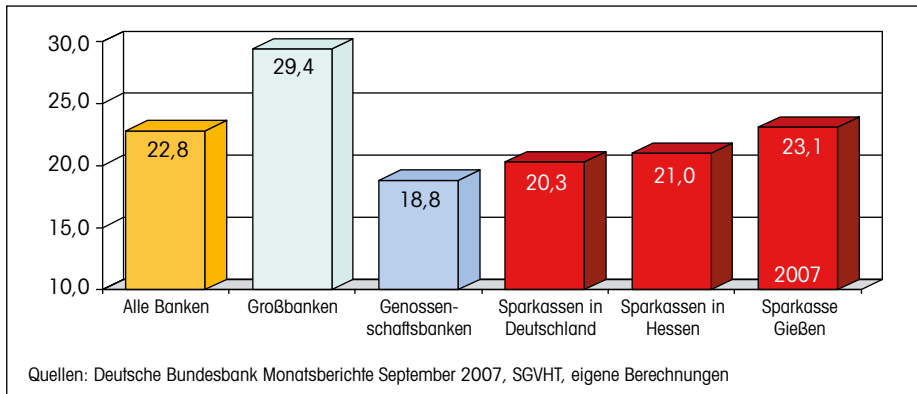
ten. Die wesentlichen Ertragstreiber sind das Girogeschäft mit der Hälfte sowie die Wertpapierprovisionen mit etwa einem Viertel des Provisionsaufkommens (siehe Abbildung 3). Sie werden zur Deckung der immensen Kosten des Filialnetzes sowie der SB-Infrastruktur benötigt. Nachfolgend wird der Versuch unternommen, die – aus unserer Sicht – wesentlichen Stellschrauben für das provisionsabhängige Geschäft darzustellen (siehe Abbildung 4).

Potenziale auf allen Vertriebskanälen ausschöpfen

Die grundsätzliche Stoßrichtung im Vertrieb und das Selbstverständnis zur Erwirtschaftung von Provisionserträgen wird in der Vertriebsstrategie als Teil der Geschäftsstrategie niedergelegt. Wichtig ist ein klares Bekenntnis des Vorstandes über die Bedeutung des Provisionsgeschäftes:

- Der Vertrieb steht im Mittelpunkt unseres Handelns.
- Die Beratung orientiert sich am Bedarf unserer Kunden, das heißt die Produkte sind auf die Wünsche in den jeweiligen Lebensphasen mit dem zusätzlichen Effekt einer langfristigen Kundenbindung ausgerichtet.
- Bilanzielle und außerbilanzielle Anlageformen (Einlagen versus Wertpapiere) stehen gleichberechtigt nebeneinander.

Abbildung 1: Provisionsüberschuss in Prozent der Summe der Überschüsse im operativen Geschäft 2006



Nur die Präsenz auf allen Vertriebskanälen sichert die Erreichbarkeit der Kunden und die Ausschöpfung der bestehenden Kundenpotenziale. Routine- und Beratungsgeschäft werden zunehmend unter den verschiedenen Vertriebswegen Filiale – Call Center – Internet – mobiler Vertrieb aufgespalten.

Wandel vom Bring- zum Holgeschäft gelingt

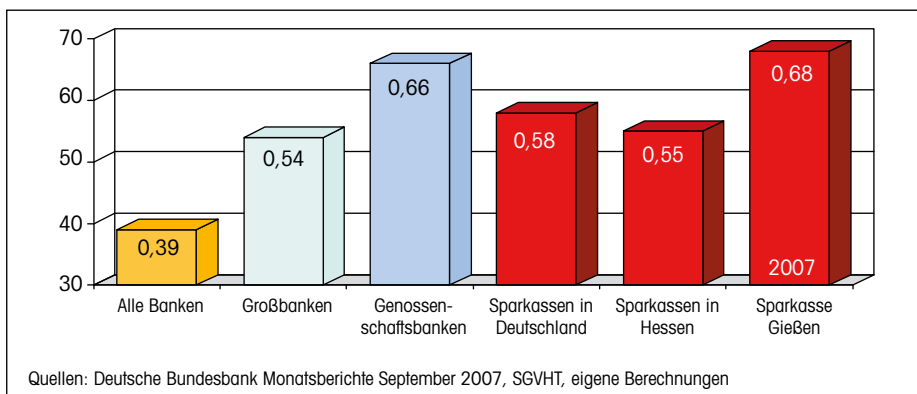
Gleichwohl sind und bleiben die Filialen für die Sparkassen der Hauptvertriebsweg beziehungsweise das Rückgrat der Vertriebsorganisation, weil sie die Möglichkeit bieten, Stärken wie geografische und soziale Nähe, Reputation, Kompetenz, Verlässlichkeit und Vertrauen als ein Asset in sich zu vereinen. Man spricht auch von einer „Renaissance der Filialen“. Neue

Banken und Wettbewerber, die nicht über ein Filialnetz verfügen, versuchen mit ihrer Markteintrittsstrategie daher, vornehmlich über den Preis Kunden zu akquirieren.

Zur Befriedigung der gestiegenen Beratungs- und Vorsorgebedürfnisse wird in vielen Sparkassen über einen organisatorisch eigenständigen „mobilen“ Vertriebskanal nachgedacht, der räumlich und zeitlich flexibel gestaltet und für die Berater durch eine große Provisionsabhängigkeit gekennzeichnet ist (Fokus „Holgeschäft“).

Neuere Untersuchungen zeigen, dass mittlerweile jeder zweite Kontoinhaber auch oder gerade im eigenen Wohnzimmer für erklärungsbedürftige Produkte von der Altersvorsorge bis zur Geldanlage empfänglich ist. Wir haben auf diese Kundenerwartungen bereits frühzeitig reagiert und

Abbildung 2: Provisionsüberschuss in Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme 2006



beraten unsere Potenzialkunden mit zunehmender Tendenz am „Feierabend“ und auch außerhalb unserer Geschäftsräume.

Die Aufspaltung der Vertriebswege und die damit verbundene höhere SB-Rate hat zur Konsequenz, dass die von Kunden initiierten Besuche im Servicesegment seltener werden und damit auch die Gelegenheiten des Bankberaters, den Kunden anzusprechen. Noch vor einigen Jahren schätzten Experten, dass von 100 Kundengesprächen etwa 75 tatsächlich auf Wunsch des Kunden zustande kamen. Wir sind auf einem guten Wege, den erlebten Wandel vom Bring- zum Holgeschäft zu vollziehen, um durch eine Vielzahl von Maßnahmen zur aktiven Kundenansprache diese Quote bald umzudrehen.

Unterstützung leistet unser Call Center, in dem sämtliche Anrufe für den Kundenberater dort auflaufen und erst dann an den Berater weitergeleitet werden, wenn dieser nicht in Kundengesprächen ist. Von dort aus werden auch direkt Gesprächstermine mit unseren Kunden vereinbart. Darüber hinaus kann der Service „rund ums Konto“ und der aktive Verkauf von einfach strukturierten Produkten erfolgen. Studien der Unternehmensberatungsgesellschaft Booz Allen Hamilton zufolge wollen über zwei Drittel der befragten Kunden von ihrer Bank aktiv angesprochen werden. Eine systematische bedarfsgerechte Kundenansprache setzt eine technische Plattform voraus, die bereits vor einigen Jahren bei uns eingeführt wurde (OSPlus S-Vertrieb).

Technische Unterstützung als Basis

Eine optimale Vertriebsunterstützung im dv-technischen Bereich ist eine wesentliche Stellschraube zur Optimierung des Provisionsergebnisses. In einem sogenannten Aufgabensystem stehen uns sämtliche Informationen eines Kunden zur Vorbereitung oder direkt im Beratungsgespräch zur Verfügung. Dabei werden vom System unter anderem Verkaufsanlässe

generiert und Vertriebsinformationen mit Hinweisen und Empfehlungen zu bestimmten eigenen oder Verbundprodukten präsentiert. Weitere Ertragschancen können genutzt werden, wenn zusätzliche Applikationen, etwa die Auswertung von Kundenkontakten und -bedürfnissen ausgewählt werden. Es lassen sich einerseits von uns bisher nicht aktiv betreute Kunden besser ansprechen und andererseits Kunden noch abschlussorientierter beraten. Bisher nicht bekannte Kundenpotenziale werden „plötzlich“ klar sichtbar.

Anlage- und Vorsorgeprodukte stärken Kundenbindung und Deckungsbeitrag

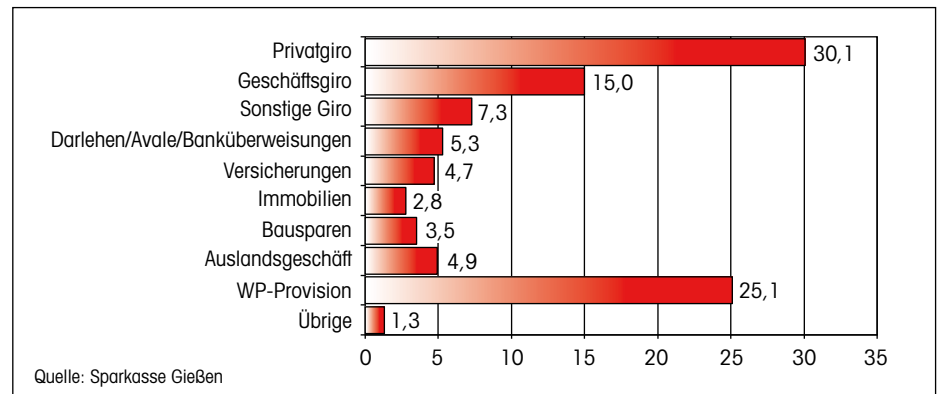
Um das für den Kunden richtige Produkt zu erkennen, müssen wir deren Bedürfnisse kennen. Es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen einer Steigerung des Provisionsertrages und der systematischen Auswahl von Zielgruppen, Vertriebswegen und der Differenzierung der Produktpalette.

Der Schlüssel zum Vertriebs Erfolg liegt in einer umfassenden zielgruppenspezifischen Bearbeitung des Marktes und einer daraus folgenden aktiven Ansprache zur Befriedigung seiner Anlage- oder Vorsorgebedürfnisse. Diese werden durch den im Hause verwendeten strukturierten Beratungsansatz nach dem S-Finanzkonzept transparent gemacht.

Die Produktpalette muss die Kundenbedürfnisse treffen und dem Kunden einen spürbaren Nutzen bringen. Dabei muss eine überschaubare Produktpalette mit leicht erklärten Produkten zur Verfügung stehen; denn schließlich werden diese von etwa 80 Prozent unserer Kunden nachgefragt.

Je mehr Anlage- und Vorsorgeprodukte verkauft werden, desto stärker die Kundenverbindung – je besser es gelingt, Kunden an die Sparkasse zu binden, desto höher der erwartete Deckungsbeitrag. Die Pflege der Kundenbeziehung ist in einer Zeit

Abbildung 3: Ertragstreiber in Prozent des Provisionsüberschusses der Sparkasse Gießen 2007



der Discountprodukte und abnehmender Kundenloyalität für uns im Privatkundensegment wichtiger als aggressive und mit Preiszugeständnissen versehene Neukquisitionen.

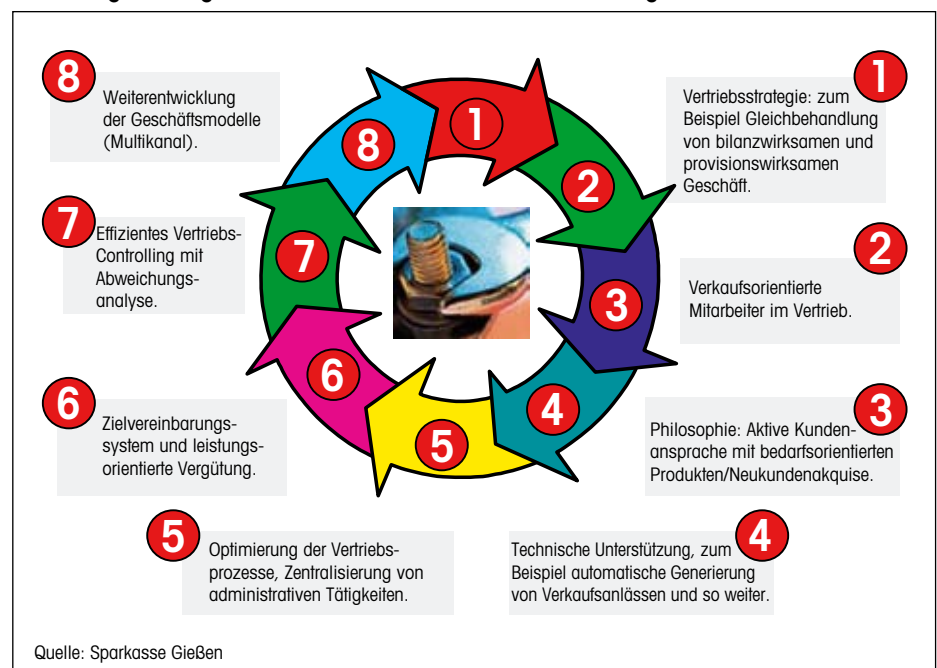
Potenzial beim Cross-Selling

Die Steuerung des Provisionsergebnisses setzt am Zielvereinbarungssystem an, welches idealerweise die jeweiligen Kundenpotenziale in den unterschiedlichen Segmenten einbeziehen muss. Wir vereinbaren anspruchsvolle, jedoch realistische

Vertriebsziele. Wichtig ist die Schaffung von Transparenz über den Vertriebs Erfolg im Neugeschäft mit einfachen Mitteln.

Es können eine Vielzahl von Kennziffern zur Steuerung des betrieblichen Erfolges ausgewertet werden. Beispielhaft können genannt werden: Kontaktquoten, Cross-Selling-Quoten, Neukquisitionen, Nutzungs- oder Abschlussquoten. Nach einer Untersuchung der Unternehmensberatungsgesellschaft A. Kearny bewirkt zum Beispiel eine Steigerung der Cross-Selling-Quote um durchschnittlich ein Produkt je Kunde einen Mehrertrag von bis zu 30

Abbildung 4: Ausgewählte „Stellschrauben“ im Provisionsgeschäft



Prozent. Jüngst wurde für die Sparkassen ein Umfragewert von drei Produkten ermittelt, während es die europäische Konkurrenz auf 3,8 Produkte je Kunden bringt. Stellschrauben zur Verbesserung des Provisionsergebnisses bestehen in der Steigerung ausgewählter Erfolgsquoten durch Unterstützung von Marketing- und Verkaufskampagnen. Die sich daran anschließende Abweichungsanalyse gibt Hinweise zur erfolgsorientierten Steuerung der Vertriebseinheiten.

Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital der Sparkasse. Der Erfolg steht und fällt mit der Qualität der Mitarbeiter. Im Zuge einer verstärkten Vertriebsorientierung benötigen die Sparkassen verkaufsorientierte und kommunikationsstarke Persönlichkeiten, die begeistert und erfolgsorientiert verkaufen können.

Variable Gehaltsbestandteile erhöhen

Die Entwicklung einer Verkaufskultur kommt jedoch nicht von heute auf morgen. Die Sparkasse Gießen verwendet das Kriterium „verkäuferisches Potenzial“ bei der Auswahl ihrer Auszubildenden und fördert die Mitarbeiter im Vertrieb durch regelmäßige Verkaufstrainings. Die Geschäftsstellenleiter als Führungskräfte sollen als Coaches eingesetzt werden. Neben Training und Beratung am Arbeitsplatz muss ihre Rolle darin bestehen, Aufgaben und Ziele zu vermitteln, die Mitarbeiter zu motivieren, um sie zu besseren Verkaufsergebnissen zu führen.

Die Mitarbeiter im Vertrieb müssen nicht nur qualifiziert und zielorientiert geführt werden; es bedarf auch eines monetären Anreizsystems. In einer Studie der Unternehmensberatungsgesellschaft Booz Allen Hamilton sahen 54 Prozent der Befragten ein leistungsbezogenes Anreiz- und Vergütungssysteme als eine der wesentlichen Stellschrauben zur Ertragssteigerung.

Neben den bestehenden Leistungsanreizsystemen bestehen nunmehr seit Einfüh-

rung des TVÖD bei den Sparkassen Spielräume, die für eine erfolgsorientierte Vergütung genutzt werden müssen. Die Sparkasse Gießen hat entsprechend den tariflichen Bestimmungen der Sparkassen-Sonderzahlung eine variable erfolgsorientierte Zahlung eingeführt. Ein erster Schritt in die richtige Richtung ist getan, allerdings müssten die variablen Bestandteile des Gehalts noch weiter erhöht werden.

Kostenloses Privatgirokonto?

Das Girokonto als „Dreh- und Angelpunkt“ jeder Geschäftsbeziehung zum Kunden ist jüngst erneut zum Gegenstand geschäftspolitischer Diskussion geworden. Einerseits müssen zur schnellen und sicheren Abwicklung des Zahlungsverkehrs, zur Weiterentwicklung einer bequemen Kontoführung sowie zur Aufrechterhaltung des breit angelegten Filialnetzes ständig hohe Investitionen getragen werden; andererseits verlangt der Kunde attraktive und bedarfsgerechte Kontoführungsmodelle – möglichst jedoch kostenlos. Der strategisch „richtige“ Umgang mit diesem Thema hat daher beträchtliche Auswirkungen auf die Ertragslage einer jeden Sparkasse.

Der Trend zur Mehrfachbankverbindung hat zugenommen. Dies wird belegt durch mehrere Studien, denen zufolge über 80 Prozent der befragten Direktbankkunden angaben, dass sie ihre Hauptbankverbindung zu einer Bank oder Sparkasse unterhalten.

Die Strategie der Anbieter von derartigen Leistungen ist einfach: Da sie gegenüber den marktführenden Sparkassen im Marketing keine anderen Differenzierungsmöglichkeiten als den Preis zur Verfügung haben, greifen sie hiermit an, um Kunden zu gewinnen und an sich zu binden. Eine vernünftige Qualität wird vorausgesetzt.

Befürchtungen sind nicht unbegründet, die Nachfrage nach standardisierten Bankdienstleistungen könne künftig die im Einzelhandel vorfindbaren Konturen

annehmen. Der Kunde wird im Zuge dieser Rabattschlachten zunehmend zum Schnäppchenjäger erzogen, der von Sonderaktion zu Sonderaktion eilt. Wenngleich bei hochstandardisierten Produkten im Online-Vertrieb Kostenvorteile zu erzielen sind, so gilt dies nicht für kostenlos abgegebene Produkte. Die Philosophie besteht darin, dass dem vermeintlichen Geschenk Zusatzverkäufe (Cross-Selling) folgen sollen, um auf diese Weise die Kosten wieder einspielen zu können. Die Anbieter versuchen, in den Medien neue „Standards“ zu setzen. Dabei wird dem Kunden suggeriert, die überwiegende Anzahl der Privatgirokonto könne künftig nur noch kostenlos geführt werden.

Durch eine weitersteigende Selbstbedienungsrate betrifft der Kunde immer seltener die Filiale. Eine möglicherweise „gefühlte“ Unzufriedenheit mit dem gewählten Kontoführungsmodell wird nach außen hin nicht klar gegenüber der Sparkasse signalisiert. Es besteht dadurch die latente Gefahr, eine potenzielle Wechselbereitschaft nicht zu erkennen. Bei genauer Hinsicht ist das Adjektiv „kostenlos“ bei den am Markt vorfindbaren Kontomodellen oftmals mit einem Sternchen gekennzeichnet und keineswegs einheitlich zu interpretieren. Eine Analyse des DSGVO zeigt, dass derartige Angebote an bestimmte Voraussetzungen (etwa ein regelmäßiger monatlicher Mindestgeldeingang, die Bereithaltung eines Mindestguthabens oder den Abschluss eines Anlageproduktes) gebunden sind. Mitunter ist unter diesen Voraussetzungen auch nur eine Online-Kontoführung möglich und/oder es fallen noch zusätzliche Gebühren für kontonaher Leistungen (wie belegte Buchungen oder Kreditkarten) an.

Faire Konditionen sind wichtiger

Eine Untersuchung der Stiftung Warentest offenbart jüngst lediglich zwei Produkte ohne Nebenbedingungen, für die die Bezeichnung „kostenlos“ gerechtfertigt sei. Allerdings wird auch dort von einer inten-

siven Prüfung des Kontoeröffnungsantrages auszugehen sein – Ablehnung nicht ausgeschlossen. Wir kommunizieren dagegen eine transparente und dem Verursachungsprinzip gerecht werdende Konditions- und Leistungs politik. „Gebührenschonung“ vermeiden wir ebenso wie Quersubventionen.

Untersuchungen des DSGVO zufolge ist daher das Einzelpreismodell die weitaus häufigste Gestaltungsvariante im Privatgiromarkt. Wir bieten, wie die meisten Institute, zusätzlich entsprechend des Kundenbedarfs noch weitere Pauschalpreis- beziehungsweise Paketpreismodelle mit unterschiedlichen Leistungsmerkmalen an. Es kommt nicht darauf an, auf Dauer und in jedem Segment das günstigste Angebot zu unterbreiten. Faire und ehrliche Konditionen sind immer die beste Alternative, um sich am Markt langfristig durchzusetzen.

Dies erfordert allerdings Maßnahmen zur Verbesserung des Preisimages beziehungsweise der Preiswahrnehmung und einer aktiven kommunikativen Begleitung des gewählten Kontoführungsmodells. Unser Kunde muss das Gefühl haben, dass er bei der Sparkasse gut aufgehoben ist und der angebotene Kontoservice „besser als umsonst“ ist. Die Kunden wissen, dass sie eine unentgeltliche Leistung nur dann bekommen können, wenn sie in anderen Bereichen einen Mehrpreis zahlen. Dies werden sie auf Dauer jedoch nicht tun und somit zum Schaden für den Anbieter von kostenfreien Produkten ihre Bankgeschäfte selektiv verteilen.

„Null-Preis-Strategie“ führt in die falsche Richtung

Insofern ist eine „Null-Preis-Strategie“ für uns keine Antwort auf den sich verschärfenden Wettbewerb im Privatgiromarkt. Werden die Preise der Wettbewerber zum Ausgangspunkt strategischer Überlegungen für die Kunden-(rück-)gewinnung gemacht, führt dies in die falsche Richtung

mit fatalen Folgen. Die weitaus meisten Kunden werden auch künftig eine Finanzdienstleistung nicht ausschließlich aufgrund des Preises auswählen, sondern weitere Produkt- und Leistungsmerkmale hinzuziehen.

Bedarfsgerechte Modelle erzeugen eine hohe Kundenzufriedenheit. Zufriedene Kunden sind weniger abwanderungsgefährdet, wenn nicht sogar unerreichbar für Mitbewerber. Eine strategische Positionierung bei den Kontoführungsmodellen kann nur unternehmensindividuell erfolgen. Diese muss auf die Kundenwünsche, die Kundenstruktur und das Wettbewerbsumfeld ausgerichtet sein. Dies setzt eine Analyse des eigenen Produktangebotes (etwa die Nutzung der Kontomodelle sowie deren Ertragsbeitrag) voraus. Eine große Rolle spielen dabei auch die Kundenbindung und das Über- und Unterschreiten von Preisschwellen. Überlegungen sind anzustellen, auf welcher Höhe Preise akzeptiert werden, ohne nennenswerte Kündigungen hinnehmen zu müssen (Preiselastizität der Nachfrage).

Versicherungsagentur gründen?

Wir beobachten die Entwicklung des Marktes sehr genau und wollen unsere Marktanteile verteidigen – aber „nicht um jeden Preis!“, denn es gibt im Wirtschaftsleben praktisch kein tragfähiges Geschäftsmodell, das auf kostenlosen Produkten basiert. Eine große Anzahl von weiteren Stellschrauben zur Steigerung der Vertriebsleistung respektive des Provisionsertrages sind darstellbar. Zurzeit werden im Hause der Sparkasse Gießen verschiedene Projekte und Maßnahmen zur Optimierung der Geschäftsmodelle durchgeführt:

■ Daueraufgabe ist die Erhöhung der Vertriebszeit: Nachdem in den letzten Jahren bedeutende Kapazitäten für die Umsetzung von bankaufsichtlichen Projekten (Basel II und MaK/MaRisk, MiFiD) bereit gestellt werden mussten, müssen diese nun wieder für den Ausbau vertrieblicher

Aktivitäten nutzbar gemacht werden. Als eine wesentliche Stellschraube zur Entlastung der Vertriebseinheiten soll hier die Verlagerung von administrativen Arbeiten in die Marktfolge genannt werden. Darüber hinaus kann der Vertrieb auch durch sinnvolle Nutzung von technischen Innovationen wie elektronisches Archiv weiter vorangebracht werden.

■ **Auslandsgeschäft:** Die Sparkasse Gießen hat sich angesichts der gestiegenen Qualitätsanforderungen ihrer Kunden und zur besseren Ausnutzung ihrer Marktchancen 2006 (gemeinsam mit den Sparkassen Wetzlar und Grünberg) zur Ausgründung eines Serviceunternehmens als Kompetenzcenter für das Auslandsgeschäft entschieden. Die S-International Mittelhessen GmbH hat seither die optimistischen Erwartungen schon weit übertroffen.

■ **Versicherungsvollagentur:** In Abstimmung mit dem Kooperationspartner Sparkassenversicherung und zur Sicherung bestehender Marktpotenziale überlegt die Sparkasse Gießen (eventuell mit weiteren Sparkassen) mit einer eigenen Agentur das Versicherungsgeschäft durch Ausschöpfung vorhandener Kundenpotenziale noch ertragreicher zu gestalten. Bei einem durchschnittlichen Marktanteil der Sparkassen-Finanzgruppe um die 50 Prozent ist bemerkenswert, dass nach der Unternehmensberatungsgesellschaft ZEB nur jeder zehnte Sparkassenkunde auch bei seiner Sparkasse eine Lebensversicherung abgeschlossen hat.

Die bestehende flache Zinsstrukturkurve macht die Notwendigkeit zur Hinwendung zum Provisionsgeschäft für jedes Haus offensichtlich. Auch bei einem relativ hohen Provisionsanteil am operativen Ergebnis betrachten wir den Markt noch längst nicht als ausgeschöpft. Es gibt eine Vielzahl von Stellschrauben für die einzelnen Ertragstreiber, die betriebsindividuell in die richtige Richtung zu „drehen“ sind. Wir sind sicher, mit unserer Betonung des Vertriebsansatzes auf dem richtigen Weg zu sein. ■■■