

Heinz Benölken

Neue Strategien für das Firmenkundengeschäft
in Banken und Sparkassen

Heinz Benölken

Neue Strategien für das Firmenkundengeschäft in Banken und Sparkassen

Risikosteuerung, Marketing
und Prozessmanagement



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage November 2002

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 2002

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2002

Lektorat: Guido Notthoff

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN-13: 978-3-322-86984-5

e-ISBN-13: 978-3-322-86983-8

DOI: 10.1007/978-3-322-86983-8

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1. Einführung: Ausgangssituation, Ziele, Inhalte und empirische Basis ..	11
2. Szenario für das Firmenkundengeschäft	15
2.1 Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	15
2.2 Szenario-Tableau und Überblick	16
2.3 „Es bleibt nichts, wie es war...“	16
2.4 Firmenkundenmarkt im Umbruch	18
2.5 „Basel II verlangt lückenloses Rating“	20
2.6 „Wer seine Firmenkunden nicht segmentiert, der verliert sie!“	23
2.7 „Wir leben von der Privatvorsorge“	24
2.8 Das Firmenkundengeschäft als Wertfalle?	26
2.9 „Nehmen Sie sich Zeit für Ihre Firmenkunden?“	27
3. Firmenkundenstrategien zwischen Zielgruppen- und Angebotsdefiziten	29
3.1 Undifferenziertes „Zielgruppenmanagement“	29
3.1.1 Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	29
3.1.2 Überblick über die Ergebnisse der Erhebung	30
3.1.3 Segmentierungsansätze in der Praxis	31
3.1.4 CRM-konforme Firmenkudentypologie	33
3.1.5 Eckpunkte für eine trennscharfe Segmentierung	38
3.1.6 Prüfliste zur Zielgruppenorientierung	39
3.2 Potenzialbezogene Feinsegmentierung	40
3.2.1 Bedarfsgerechte Kundengruppensegmente	40
3.2.2 Informationsanforderungen an ein Data-Warehouse für Firmenkunden	42
3.2.3 Trennscharfe portfoliobasierte Zielsegmentbildung	47
3.3 Erhebliche Angebotsdefizite	51
3.3.1 Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	51
3.3.2 Überblick über die Ergebnisse der Erhebung	52
3.3.3 Zwei-Pole-Finanzdienstleistungsbedarf	53
3.3.4 Präferenzen des Vorsorgebedarfs von Selbständigen	56
3.3.5 Angebote der Spitzenverbände	57
3.3.6 Hemmfaktoren gegen optimale Produktnutzung	58
3.4 Bedarfsgerechte Angebotsstrategien	58
3.5 Produkt-Markt-Kombinationen als Basis der Umsetzung	68

4. Firmenkundenorganisation zwischen unwirtschaftlicher Unikatfertigung und Cross-Selling-Abstinenz	69
4.1 Organisatorisches Ausgangsszenario	69
4.2 Formen der Aufbauorganisation mit unterschiedlicher Produktivität und Kundenorientierung	70
4.2.1 Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	70
4.2.2 Überblick über die Ergebnisse der Erhebung	71
4.2.3 Grundformen der Firmenkundenorganisation	73
4.2.4 Das Teammodell	74
4.2.5 Das Trennmodell	76
4.2.6 Team- versus Trennmodell: Auslauf- versus Zunkunftsmodell?	80
4.2.7 Kernanforderungen an die Strukturorganisation für das Firmenkundengeschäft	81
4.2.8 Kreditorganisation: produktivitäts- und cross-selling-feindlich?	82
4.3 Vertriebsorganisationsformen mit unterschiedlicher Cross-Selling-Fähigkeit	83
4.3.1 Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	83
4.3.2 Überblick über die Ergebnisse der Erhebung	84
4.3.3 Grundformen der Vertriebsorganisation	86
4.3.4 Firmenkunden-Kompetenzzentren: Schlüssel zum Erfolg?	89
4.3.5 Fazit: Hemmfaktoren für den Firmenkundenvertrieb	90
4.4 „Muddling through“ statt Prozessmanagement	91
4.4.1 Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	91
4.4.2 Ergebnisse der empirischen Erhebung	92
4.4.3 Aspekt: „ganzheitliche Prozesse im Kreditgeschäft“	95
4.4.4 Aspekt: „ganzheitliche Beratungsprozesse“	99
4.5 Lösung 1: kundenorientierte ökonomische Struktur	101
4.5.1 Kernanforderungen	101
4.5.2 Kundengruppenfokussierte Dreierlösung im Markt	102
4.5.3 Beispiel: Flächendecker mit mehreren Kopfstellen	103
4.5.4 Marktfolgebereich als „Kreditfabrik“: Processingfähigkeit entscheidet	104
4.5.5 Ganzheitliche Firmenkundensteuerung	106
4.5.6 Zielorganigramm für das Firmenkundengeschäft	107
4.5.7 Entscheidungstabelle für die organisatorische Umsetzung einer „strategischen Struktur“	108
4.6 Lösung 2: differenzierter Multi-Channel-Mix	109
4.6.1 Leitfragen/-linien für die Vertriebsentwicklung	109
4.6.2 Vertrieb als Basis für bedarfsgerechtes Angebot	109
4.7 Lösung 3: integriertes Prozessmanagement	111
4.7.1 Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	111
4.7.2 Ganzheitlicher Ansatz	111

4.7.3	Schritte zum ganzheitlichen Prozessmanagement	112
4.7.4	Synergien: Schlanke Prozessorganisation	116
4.7.5	Produktivitätsvergleich Unikat- versus differenzierte Bonitäts-Bearbeitung	117
4.7.6	Der Stellenwert der Aufnahme der Ist-Prozesse	118
5.	Schwachstelle Personaleinsatz	121
5.1	Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	121
5.2	Personaleinsatz unter quantitativen Aspekten	122
5.3	Ausgangsszenario in der qualitativen Personalplanung	124
5.3.1	Das traditionelle Leitbild des „Kreditsachbearbeiters“	124
5.3.2	Der Firmenkundenberater im Spagat	125
5.3.3	Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung	126
5.3.4	Prüffragen zur Standortbestimmung in der Personalentwicklungsplanung	127
5.4	Neue Wege der Personalentwicklung	128
5.4.1	Leitfragen	128
5.4.2	Quantitative Personalbedarfsentwicklung	128
5.4.3	Qualitative Personalbedarfsentwicklung	129
6.	Firmenkundensteuerung im Wandel	135
6.1	Ist: Steuerung ohne Navigationsinstrumente	135
6.1.1	Leitfragen und Erhebungsgrundlagen	135
6.1.2	Ergebnisse der empirischen Erhebung	136
6.2	Spezielle Steuerungssysteme der Institutsgruppen im Firmenkunden-(kredit)geschäft	144
6.3	Gegenwärtige und geplante Schwerpunkte des Firmenkundencontrollings	146
6.4	Trennscharfes Firmenkundencontrolling	148
6.4.1	Leitfragen zu den Perspektiven der Firmenkundensteuerung ...	148
6.4.2	Steuerung der Ausschöpfung der Marktpotenziale	148
6.4.3	Potenzialausschöpfung aus dem Kundenbestand	149
6.4.4	Potenzialbasierte Ertragssteuerung	150
6.4.5	Chancen-Risiken-bezogenes Marketing-Mix	153
6.4.6	Von der Controllinginformation zur „Aktivität“	154
6.5	Anforderungen an die Informatikunterstützung für das Firmenkundengeschäft	155
6.5.1	Generelle Aspekte	155
6.5.2	Wesentliche Aspekte von Einzelanforderungen	156
6.5.3	Anforderungsprofil an eine leistungsfähige Software für die Unterstützung des Firmenkundengeschäfts	159

7. Imagemanagement im Firmenkundengeschäft	161
7.1 Gravierende Imagedefizite bei Firmenkunden	161
7.2 Ansätze zur Imageentwicklung	163
8. Firmenkundenkonzeptionen: häufig geringer Umsetzungserfolg	165
8.1 Torso- und Insellösungen helfen nicht	165
8.2 Gezeitenwende im Firmenkundengeschäft	167
9. Projektmanagement im Firmenkundengeschäft	169
9.1 Entscheidung: Ausrichtung an einer bestehenden Firmenkundenkonzeption oder „Grüne-Wiese“-Ansatz?	169
9.2 Modellbank A: Weiterentwicklung einer bestehenden Firmenkundenkonzeption	170
9.2.1 Ausgangssituation der Modellbank A	170
9.2.2 StartUp-Workshops: Identifikation des Entwicklungsbedarfs und Festlegung der projektbezogenen Vorgehensweise	171
9.2.3 Phase 1: strategische Schwerpunktanalyse der bestehenden Firmenkundenkonzeption	173
9.2.4 Phase 2: Segmentierung	174
9.2.5 Phase 3: potenzialbasierte Firmenkundenstrategie	175
9.2.6 Phase 4: Geschäftsprozesskonzept	176
9.2.7 Phase 5: Ganzheitliches Umsetzungsmanagement	177
9.3 Modellbank B: Grüne-Wiese-Ansatz für die Entwicklung einer Firmenkundenkonzeption	178
9.3.1 Ausgangssituation der Modellbank B	178
9.3.2 StartUp-Workshops: Festlegung der Eckpunkte der zukünftigen Firmenkundenkonzeption und der projektbezogenen Vorgehensweise	179
9.4 Projektmanagement und -organisation	185
Anlage: Der Erhebungsbogen für die empirische Umfrage	187
Abkürzungsverzeichnis	193
Abbildungsverzeichnis	195
Tabellenverzeichnis	199
Stichwortverzeichnis	201

Vorwort

Dieses zeigt den Zwang zum Veränderungsmanagement im Firmenkundengeschäft der Banken auf. Von der betriebswirtschaftlichen Seite her begründen wir das ausführlich in der Einleitung. Hier sei ergänzend versucht, den notwendigen Wandel auch von der volkswirtschaftlichen und soziologischen Struktur zu beleuchten: Ein Land wie Deutschland mit seinem primären „Bodenschatz“ Kreativität positioniert sich besonders durch Innovationsfähigkeit. An der Schnittstelle zwischen Unternehmen und High Tech kann Kreativität besonders gut gedeihen. Das zu erkennen, ist das bleibende Positive an der New Economy. Soweit sich dieses Innovationspotenzial in unternehmerischer Betätigung niederschlägt, ist das gleichzeitig der ICE-Antrieb für die volle Breite der Entwicklung in der gesamten mittelständischen Wirtschaft und fördert soziologisch das, was wir heute vielfach gemeinhin als „offene Gesellschaft“ bezeichnen.

Als Autor braucht man eine innere starke Triebfeder, um ein begonnenes Werk nicht in den Sachezwängen des Alltags zur Ruine verkümmern zu lassen. Diese Triebfeder für die gelungene Vollendung dieses Buches ist in gleicher Weise wirtschaftspolitisch („Schumpetersches Unternehmen“) und bankpolitisch, wo der Schreiber dieser Zeilen seine wesentliche Prägung erfuhr, geprägt.

Damit bewegen wir uns auf die Entstehungsgeschichte dieses Fachbuchs zu: Neben eigenen einschlägigen Praxis-Erfahrungen in der „ersten Halbzeit“ des persönlichen Werdegangs fließen hierin vor allem langjährige projektbezogene Erfahrungen rund um das Firmenkundengeschäft - mit der persönlich geprägten mittelständischen Brille und aus vielen Diskussionen mit Firmenkunden-Verantwortlichen in Kreditinstituten und Versicherungen - ein. Eine breit angelegte empirische Umfrage, an der sich eine dreistellige Anzahl deutscher Kreditinstitute beteiligte, rundete das Erfahrungspotenzial ab.

An dieser Stelle sei all denen gedankt, die durch ihre Kooperationsbereitschaft (vor allem durch ihre Mitwirkung in der empirischen Studie), ihre wertvollen Anregungen und ihre tatkräftige Unterstützung zum redaktionellen Gelingen beigetragen haben. Dieser Dank gilt Weggefährten in der Praxis und im Beratungsunternehmen, aber vor allem meinen beiden Kolleginnen Carina Duve und Kerstin Müller, die durch ihre kritische, fachliche und redaktionelle Begleitung wesentlich zum Abschluss und Erscheinen dieses Buches beigetragen haben. Ihnen allen meinen herzlichen Dank!

Kassel, im Herbst 2002

Heinz Benölken