

**Erfolgsfaktoren einer flexiblen Geschäftspolitik  
Maßnahmen auf Grundlage moderner  
Marktforschungsanalysen**

Norbert Martin  
stv. Vorsitzender  
des Vorstandes,  
Kreissparkasse  
Ravensburg



Bernhard Keller



erschienen in:

**Betriebswirtschaftliche  
Blätter**

Deutscher Sparkassen  
Verlag GmbH

Nr. 09, September 2008



**Norbert Martin**  
ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Kreissparkasse Ravensburg.

**Bernhard Keller**  
ist Prokurist TNS Infratest Finanzforschung in Bielefeld.

## Erfolgsfaktoren einer flexiblen Geschäftspolitik

# Maßnahmen auf Grundlage moderner Marktforschungsanalysen

Die Kreissparkasse Ravensburg „beschreibt“ ihre Geschäftsstrategie in der Form der Balanced Scorecard (BSC). Aus den Gesamthauszielen filtert sie die Zielvorgaben für die „Division Firmenkunden“ heraus. All diese Ziele sind quantifizierbar und damit messbar. Das gilt auch für die BSC-Dimension „Kunde/Markt“. Hier werden Kennzahlen in die Balanced Scorecard eingespeist, die den Marktforschungsreports bzw. Marktanalysestudien aus der Zusammenarbeit mit der TNS Infratest GmbH entstammen.

Da zu den Hauptursachen für das Scheitern von Balanced-Scorecard-Projekten die Überfrachtung mit Kennzahlen zählt, wurden in der Kreissparkasse Ravensburg vorbeugende Maßnahmen getroffen. Der Marktforschung sind daher nur zwei Messgrößen zugeordnet worden, der Kundenzufriedenheitsindex und der Marktanteil. Hier stellt sich die Frage, ob damit die Kundenerwartungen eingefangen werden können.

### Ertragsorientierung dient als Wegweiser

Leider sind Kundenerwartungen und -zufriedenheit zu diffizile Forschungs komplexe, um in zwei Kennzahlen komprimiert zu werden. Denn nicht die Aussagen an sich, sondern erst die Frage nach den Gründen bringt

handlungsrelevante Erkenntnisse. Zudem setzt die Sparkasse durchaus unterschiedliche Akzente in der Frage, welche Kundensegmente besonders zufrieden sein sollen. Hier spielt sinnvollerweise ihre Ertragsorientierung in der Analyse und für ihr Handeln eine wichtige Rolle.

Bis vor zehn Jahren noch wurden Kundenerwartungen als bekannt vorausgesetzt. Kundenwünsche und -pläne wurden daher auch nicht systematisiert abgefragt. Damit blieb der Vorteil der Kundennähe gegenüber den Wettbewerbern weitgehend ungenutzt. Seither schnürte die Sparkasse drei Maßnahmenbündel und verknüpfte sie miteinander. Dabei handelt es sich um die

- > risikoorientierte Bepreisung,
- > Kundensegmentierung,

> ganzheitliche Betreuung.

Für die Ausgestaltung jedes dieser Maßnahmenbündel zog die Sparkasse Kundenerwartungen heran. Der vor vielen Jahren eingeführten risikoorientierten Bepreisung lag unter anderem die Erwartung bonitätsstarker Kunden nach Konditionen zugrunde, die ihrem Risiko entsprachen. Eine Quersubventionierung risikobehafteter Kunden war aus nachvollziehbaren Gründen nicht länger durchsetzbar.

Auch für die Bildung der verschiedenen Kundensegmente wählte die Sparkassen neben dem Ergebnispotential ihrer Kunden ihre Bedürfnisse und Erwartungen als Kriterien. Sie wollte nicht zuletzt den speziellen Erwartungen einiger Kundengruppen wie den freien Berufen und Landwirten gerecht

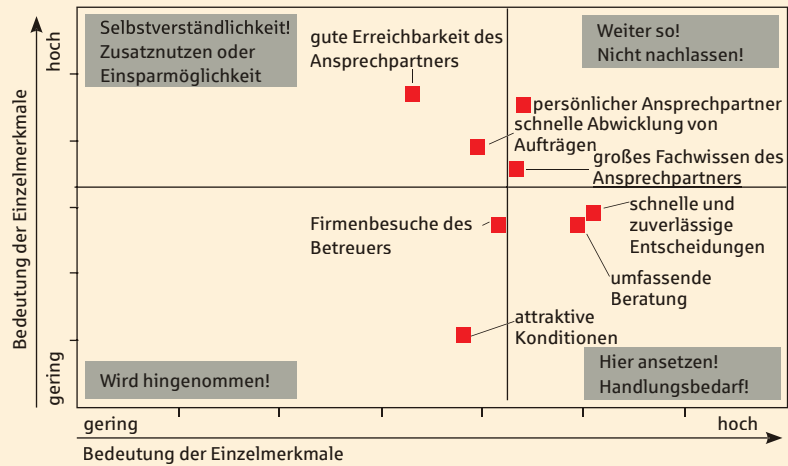


Quelle: DSV SparkassenBildernetz

Wie erhalte ich zufriedene Kunden? Diese Frage beschäftigt jedes Unternehmen. Die Kreissparkasse Ravensburg zieht dazu erfolgreich die Balanced Scorecard und die Marktforschung heran.

ABBILDUNG 1

### Handlungsrelevanz-Matrix



werden, als sie eine zusätzliche Betreuungsfunktion außerhalb der Segmentierung schufen. Die ganzheitliche Beratung basiert zudem auf den Erwartungen des einzelnen Kunden.

### Kundenerwartungen und Marktanalysestudien

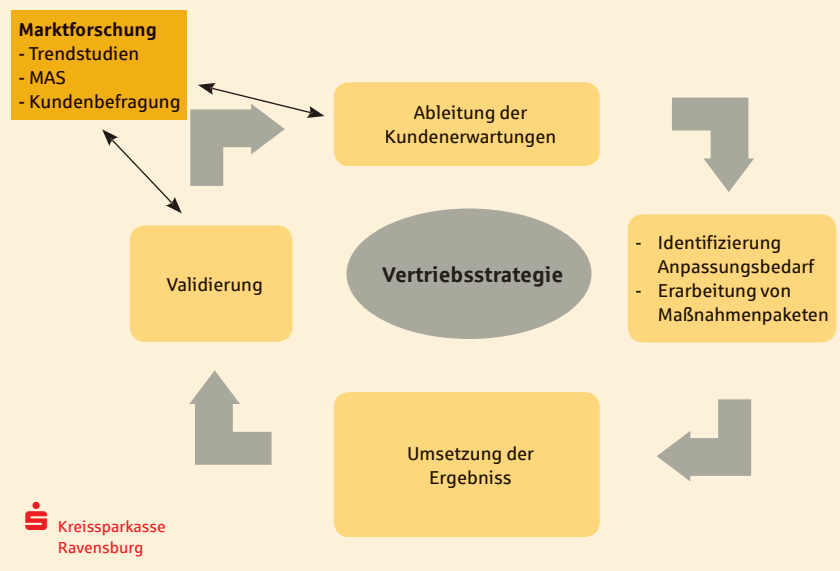
Mit diesen Maßnahmen schuf die Sparkasse Ravensburg den Rahmen für ein erfolgreiches Firmenkundengeschäft. Aller Standardisierung zum Trotz bleibt das Firmenkundengeschäft komplex und wird von den Erwartungen der Kunden geprägt, denen die Sparkasse Rechnung tragen muss. Gemeinsam mit zeb/ führte sie daher eine ganzheitliche Beratung ein und nahm damit bereits das Sparkassen-Finanzkonzept vorweg. Sie mündet im ersten Basisgespräch mit dem Kunden in einen handschriftlichen „Vertrag“ ein, in dem die gegenseitigen Erwartungen von Kunden und Berater festgehalten werden. Der Berater nutzt diesen Basisvertrag auch, um dem Kunden die Alleinstellungsmerkmale und Wettbewerbsvorteile der Sparkasse zu verdeutlichen, die seiner Auffassung nach genau in seinem Fall relevant sind. Aus den Kundenerwartungen, die in einem strukturierten Beratungsgespräch dokumentiert werden, resultiert ein konkreter Beratungsanspruch, dessen Erfüllung regelmäßig überprüft werden soll.

Die Gefahr bei solchen Maßnahmen ist, dass die Kundenerwartungen oder auch die Priorisierung der aus Kundensicht wenig relevanten Leistungsmerkmale falsch eingeschätzt oder fehlinterpretiert werden. Daher gilt es zunächst zu klären, was der Kunde eigentlich möchte. Antworten auf diese Frage gibt die Marktforschung, der in Banken und Sparkassen im Vergleich zu Produktionsunternehmen noch eine zu geringe Bedeutung beigemessen wird.

Ein wichtiger Baustein ist dabei die Marktanalysestudie (MAS) sowie die deskriptive und kausalanalytische Zufriedenheitsforschung. Das Wertvolle an der MAS-Studie von TNS Infratest ist die Einbeziehung von Nichtkunden, die zum einen die Wettbewerbsposition, das Image und die Handlungsrelevanz im Vergleich zu Wettbewerbern aufzeigt, zum anderen aber auch die Nichtkunden oder Teil-Kunden als bisher nicht erreichtes Potenzial kenntlich macht. Die Nichtkunden zeigen dabei in erster Linie auf, worin Barrieren zur Sparkasse bestehen. Kernelement aus den MAS-Studien sind für

ABBILDUNG 2

### Marketing-Regelkreis



die Kreissparkasse Ravensburg die Handlungsrelevanzmatrizen. Für den richtigen Umgang mit diesem Instrument empfiehlt sich jedoch dringend ein Ergebnisworkshop mit Moderation durch TNS Infratest. Denn dabei droht auch auf Vorstandsebene die Gefahr vorschneller Fehlinterpretationen durch eine selektive Wahrnehmung, die einer selbstkritischen Analyse im Wege stehen könnte (s. Abb. 1).

Aus allen Analysetools ergibt sich Handlungsbedarf, der sich auf die drei Ebenen der

- > Mitarbeiter in Gestalt von Mitarbeiterworkshops,
- > Firmenkunden in Form einer Präsentation und Diskussion im Wirtschaftsbeirat („Kundenbeirat“),
- > Einzelkunden („Pilot-Kunden“) konkretisiert. Die Einbindung der Mitarbeiter in Vertrieb und Marktfolge Kredit in diesen

Marktanalyse- und Realisationsprozess ist ein Erfolgsfaktor. Strategische und operative Unternehmensziele müssen in Verhaltensziele der Mitarbeiter münden, um die Zielerreichung sicherzustellen. Die Personalentwickler dürfen deshalb in diesen Workshops nicht fehlen.

### Handlungsrelevanzmatrizen und Kundenzufriedenheit

Interessant ist die Betrachtung der Handlungsrelevanzmatrizen bei feiner selektierten Kundengruppen oder Teilmärkten. Kundenkontakthäufigkeit und Betreuungsintensität haben hier den stärksten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und damit auch auf die Handlungsrelevanz. Die Sparkasse Ravensburg zog daraus die Konsequenz, die Zielgruppensegmentierung feiner zu selektieren, indem sie sie durch sozio-ökonomische und verhaltensbezogene Merkmale er-

- ▶ gänzt sowie differenzierte Kontaktstrategien eingeführt hat.

Die drei vorrangigen Handlungsfelder sind möglicherweise symptomatisch für viele Sparkassen:

- Intensivierung der Kundenkontakte
- Verschlankung der Prozesse
- Aufbau einer akzeptierten kommunikativen Produktkompetenz in einer Reihe von Geschäftsfeldern, auf denen Kunden und Nichtkunden Wettbewerbern eine höhere Kompetenz zutrauen

Diesen Zielen dienen

- die Einführung eines IT-gestützten Kundenkontaktmanagements (KKM),
- die Kennzeichnung ertragsstarker Kunden mit einem entsprechenden Strategiemerkmal zur deutlichen Erhöhung der Kontaktfrequenz,
- die Entwicklung von Kontaktstrategien (wer, wann, aus welchem Anlass, wie oft),
- eine enge Verzahnung des Sparkassen-Finanzkonzepts mit dem Bilanz- und Rating-Gespräch,
- die Intensivierung der privaten Betreuung von Unternehmern durch divisionseigene Vermögensberater,
- die Erstellung einer Leistungsbroschüre Firmenkunden und die Konzeption einer Marketing-Kampagne mit jährlich drei Themenschwerpunkten (Leasing, Internationales Geschäft, öffentliche Fördermittel, Derivate-Geschäft, Corporate Finance etc.).

### Welche Auswirkungen hatte dieses Maßnahmenpaket?

Die Einführung eines KKM bedarf großer Sensibilität, vor allem einer engen Kooperation zwischen Vorstand und Personalrat sowie der Fachabteilungen Controlling und Marketing. Die vertriebsunterstützende Funktion des Systems kann von den Mitarbeitern im schlimmsten Fall als Bevormundung empfunden werden. Hier muss derzeit noch Überzeugungsarbeit geleistet werden.

Differenzierte Kontaktstrategien finden dagegen problemlos Zustimmung im Vertrieb, denn während bislang die Profitabilität der Einzelkundenbeziehung vom Berater ermittelt werden musste, erledigt das nun das System. Die doppelte Betreuung zum einen der betrieblichen und zum anderen der privaten Finanzen der Kunden erwies sich schon im ersten Jahr als „Schatzgrube“, die vor allem der hauseigenen Vermögensverwaltung neue Klientel brachte.

Die Marketing-Kampagne, die „unterbelichtete“ Geschäftsfelder in den Blick rückte, sorgte für zusätzliche Geschäfte, die mit großer Wahrscheinlichkeit zumindest teilweise bei der Konkurrenz gelandet wären. Unter Dach und Fach gebracht wurden Abschlüsse für das Flotten- und Immobilienleasing, an Zins- und Rohstoffderivaten, Exportfinanzierungen und für zwei bedeutende M&A-Geschäfte in Kooperation mit der LBBW.

Kundenbefragungen und die Wiederholung der Marktanalysestudie im nächsten Jahr sollen ganz im Sinne des klassischen Regelkreises (s. Abb. 2) die Wirksamkeit der eingeleiteten Maßnahmen unter Kundenzufriedenheitsaspekten validieren. Aus der regelmäßigen Marktforschung hat die Sparkasse Ravensburg jedenfalls die wichtige Erkenntnis gewonnen, dass es wichtiger ist, vor Ort gute Arbeit zu machen, die das Vertrauen der Kunden bestätigt, als ständig neuen Trends hinterherzulaufen.

### Werden Kundenerwartungen handlungsleitend erfasst? Adressensammlung

Grundlage aller Strukturierungsprozesse im Firmenkundengeschäft ist eine umfassende und valide Marktanalyse. Das bedeutet, im Vorfeld möglichst umfassend die Adressen aller Unternehmen zu erfassen, deren Finanzentscheidungen im Geschäftsgebiet eine gewisse Relevanz haben. Dieses Kriterium hat zur Folge, dass kleine oder saisonale Geschäfte nicht einbezogen werden. Weihnachtsbaumhändler, fliegende Eisverkäufer und alle Unternehmen, die als 1-Mann-Betriebe existieren, sind gewöhnlich zu klein, um nennenswerte Bankbeziehungen zu pflegen. Deshalb werden sie in aller Regel auch aus einer Marktanalyse ausgeschlossen.

Ausgeschlossen werden auch alle Verkaufsstätten der Handelsketten. Öffentlich-rechtliche Einrichtungen wie Krankenhäuser, Bibliotheken oder Feuerwehren, deren Haushalte in der Kommune beschlossen werden, sind ebenfalls nicht einzubeziehen. An absolutem Aufkommen zu gering, bilden sie oft ein eigenes Segment, das besonders betreut wird. Zu den relevanten Wirtschaftsunternehmen zählen auch Freiberufler und Selbstständige. Doch auch hier gilt, die eher uninteressanten 1-Personen-Betriebe auszuschließen, also nur Unternehmen einzubeziehen, in denen mindestens zwei Personen arbeiten.

Über den Ausschluss von Kleinstunternehmen lässt sich auch das Problem der Adressfindung klären. Denn Unternehmen, die das ganze Jahr über und nicht nur vorübergehend wirtschaften, sind auch über öffentlich zugängliche Adressquellen wie Gelbe Seiten, Adressbroker, Kammern und Berufsrollen zu finden. Die Einstufung dieser Unternehmen in die von der Sparkasse gewünschten bzw. verwendeten Segmente erfolgt anhand der Antworten befragter Finanzentscheider zur „Firmendemografie“, also auf Fragen nach Umsatz, Mitarbeiterzahl, Art oder Rechtsform des Unternehmens.

Die externe Zusammenstellung von Adressensätzen, die für die Befragung herangezogen werden, ist den Sammlungen, die Sparkassen besitzen, vorzuziehen. Eigentlich müssten Sparkassen über einen aktuellen, vollständigen Adressensatz der Unternehmen ihres Geschäftsgebiets, also von Kunden wie Nichtkunden, verfügen, schließlich bearbeiten ihre Betreuer diesen Markt. In der Praxis zeigt sich jedoch immer wieder, dass sie ihre Märkte meist lückenhaft erfassen und dass ihre Adressensammlungen nicht die für den Telefoneinsatz erforderliche Qualität aufweisen.

Das liegt daran, dass in der Sparkassen-IT Verbünde erfasst werden (Mehrfacherfassung von Finanzentscheidern), Daten nicht immer aktualisiert (veraltete Daten) oder fehlerhaft geschrieben (falsche Daten) sind. Auch die Datenaufbereitung zur fehlerlosen Bearbeitung lässt zu wünschen übrig, wenn eindeutig definierte Spalten doppelt belegt sind, also Festnetz- und Mobilnummer im gleichen Feld erscheinen.

### Adressenauswahl

Nach der Adressrecherche und der Streichung irrelevanter Unternehmen steht der Marktforschung ein Adressenumfang zur Verfügung, aus dem nach dem Zufallsverfahren Adressen angerufen und die Finanzentscheider befragt werden. Das ist leicht gesagt, aber schwer getan.

In der Praxis bedeutet dies, dass bei kurzen Feldzeiten nur etwa jede zehnte Adresse zu einem Interview führt. So lassen sich aus 100 Adressen (Brutto-Stichprobe) lediglich zehn Interviews (Netto-Stichprobe) realisieren. Um also 1000 Interviews erbringen zu können, müssen etwa 10000 einwandfrei aufbereitete Adressen zur Verfügung stehen. Höhere Realisierungsquoten erfordern einen deutlich größeren Arbeitsaufwand und damit

## Inhalte einer Marktanalyse

Marktanalysen, wie sie die Kreissparkasse Ravensburg nutzt, umfassen die folgenden Inhalte:

- genutzte Produkte im Markt
- Wettbewerber, bei denen jedes Produkt genutzt wird
- Nutzungsänderungen der letzten beiden Jahre
- Nutzungsänderungen (Kündigungen, Neuabschlüsse) in den nächsten zwölf Monaten
- Stellenwert der Sparkasse: präferierter Anbieter oder wenigstens in der Auswahl
- Kundenbindung und Wechselbereitschaft
- Bewertung ausgewählter Imageaspekte, relevant für die Kommunikation im Markt einschließlich der Begründungen für nichtpositive Urteile, möglicherweise unter Einbeziehung der Wettbewerber
- Bewertung ausgewählter Betreuungskriterien, relevant für die Servicegestaltung, einschließlich der Begründungen für nichtpositive Urteile, möglicherweise unter Einbeziehung der Wettbewerber
- Analyse und Bewertung der Beratungsprozesse mit Blick auf die letzten Beratung (Schwachstellenkonzentration)
- Bewertung der kompletten Kommunikation der Sparkasse mit den Kunden einschließlich der künftig gewünschten Informationsweise
- Internet-Auftritt ([www.nordlb.de](http://www.nordlb.de)) über die wesentlichen Inhalte von Basel II und gibt Unternehmen Hinweise darauf, wie sie dieses neue Instrument betriebswirtschaftlich sinnvoll nutzen können.
- Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?

höhere Kosten und eine längere Feldzeit. Zu prüfen ist zudem, ob die gesammelten Adressen über alle Teilmärkte hinweg aufgeschlüsselt und dann auch gleich gewichtet werden sollen. Denn Unternehmen streuen sehr ungleich über ein Geschäftsgebiet und seine Teilmärkte. Historisch, infrastrukturell oder politisch bedingt können Unternehmen schwerpunktmäßig verteilt sein. Wasserstraßen, Autobahnzubringer, Gewerbegebiete, Innenstädte, Hafenneubauten und Technoparks ziehen eine jeweils typische Klientel an. Das bedeutet unter Umständen, dass es nicht unbedingt sinnvoll ist, rein zufällig Adressen zu befragen, sondern dass vielmehr gezielt in Teilmärkten oder Branchen nach befragungswilligen Unternehmen gesucht werden sollte.

Um aussagekräftige Analysen erstellen zu können, bedarf es schließlich eines Samples von etwa 80 bis 100 Interviews. In einem Teilmarkt mit 200 Interviews, die nach Kunden von Sparkassen und Genossenschaftsbanken ausgewertet werden, bleiben kaum Interviews für die übrigen Banken übrig. In diesem Fall sind auch keine Auswertungen nach Großbankkunden möglich.

Erschwerend kommt hinzu, dass Freiberufler und Selbstständige nur unter sehr schwierigen Bedingungen ansprechbar sind. Überspitzt formuliert lassen sich Ärzte in der Regel nur noch befragen, wenn der Zeitausfall nach der Gebührenordnung ersetzt wird. Architekten und Rechtsanwälte sind ebenfalls kaum erreichbar.

### Problem Nebenbank

Für die Analysen wird ein vorgegebenes Frageninventar zum Marktgeschehen benutzt. Die Fragen drehen sich um alle in Anspruch genommenen Produkte, Dienstleistungen und die Institute, bei denen diese Produkte erworben wurden. Die Produktkäufe lassen sich nach den Bankverbindungen auswerten. Über die Definition der Hausbank (wichtigste Bankverbindung) und der Produktnutzung bei einer Nebenbank lassen sich Zu- und Abwanderungsanalysen erstellen, die entsprechende Begründungen und Imageurteile liefern. Jeder Vorstand kann sich so ein Bild davon machen, weshalb Kunden, die die Sparkasse als ihre Hausbank betrachten, bei einer anderen Bank weitere Produkte nutzen.

Welche Vorteile bieten nun diese Nebenbanken, die die Sparkasse anscheinend nicht vermitteln kann, und wie können diese Gelder zurückgeholt werden? Indifferent oder

negativ bewertete Imageaspekte, Betreuungs- und Beratungskriterien, die über alle genutzten Banken hinweg abgefragt werden, machen Defizite und Stärken der Sparkasse deutlich. Die Bewertung der Wettbewerber dient dabei als Benchmark. Denn unter Umständen erhält eine Sparkasse zwar sehr positive Beurteilungen bei der Freundlichkeit oder der Betreuungskompetenz, die ebenfalls genutzten Wettbewerber schneiden aber noch besser ab.

Image- und Zufriedenheitsanalysen sollten, wenn die Unternehmen nur zur Sparkasse befragt werden, auf jeden Fall auch Begründungen für indifferente oder negative Urteile enthalten. Denn nur auf diese Weise wird deutlich, warum die Sparkasse inhaltlich nicht positiv abschneidet. Werden die Wettbewerber miterfasst, sollte in den Fällen, in denen sie besser bewertet werden, nach den Gründen gefragt werden („best practise“) und danach, was die Sparkasse tun müsste, um zu den Wettbewerbern aufzuschließen zu können. Das gleiche Schema ist anzuwenden, wenn es um die Produktnutzungsabsichten der kommenden Monate geht. Wird die Sparkasse präferiert, oder befindet sie sich wenigstens in der Auswahl? Was sind dafür die ausschlaggebenden Gründe und dafür, dass Wettbewerber präferiert werden? Nur wenn nach den Gründen gefragt wird, können auch erfolgversprechende Gegenmaßnahmen getroffen werden.

### Handlungsorientierung

Alle Analysen zu Imageaspekten oder Betreuungs- und Beratungsqualität müssen

handlungsorientiert vorgenommen werden, damit aus ihnen zielführende Maßnahmen entwickelt werden können. Denn nicht alle Kriterien sind gleich wichtig und deshalb auch nicht in gleichem Maße behandlungsbedürftig. Eine Handlungsrelevanzmatrix für jedes Kundensegment und für jeden Teilmarkt deckt die unterschiedlichen Prioritäten auf.

Fast immer unterschätzt wird die Analyse-möglichkeit nach Deckungsbeitragsklassen oder Betreuungsintensitäten. Denn geringe Zufriedenheit mit der Betreuung, die unter Umständen zu Abwanderungen führt, sind möglicherweise bei Unternehmen akzeptabel, deren Deckungsbeitrag null oder negativ ist (s. Tab. 1).

### Fazit

Die Inhalte der Marktforschung müssen am Handlungsspektrum der Sparkasse und ihrer relevanten Wettbewerber ausgerichtet sein. Daraus folgt, dass sie sehr stark vertriebsorientiert und auf die Kontaktpunkte zwischen Kunden und Sparkasse gerichtet sein müssen. Vor der Feldarbeit muss entschieden werden, welche Segmente detailliert betrachtet und in der Auswertung nach definierten Kriterien analysiert werden sollen. Danach ist die Konzeption der Marktanalyse auszurichten. Die Daten müssen für alle Verantwortlichen handlungsleitend aufbereitet werden. Dies kann unter Umständen bedeuten, für die Vorstandsebene andere Indizes zu bilden als für Regional-, Segment- oder Marketing-Verantwortliche. ◀