

Aktuelle Trends in der Vertriebssteuerung von Banken

„Misst du noch oder steuerst du schon?“

Dr. Ingo Kipker

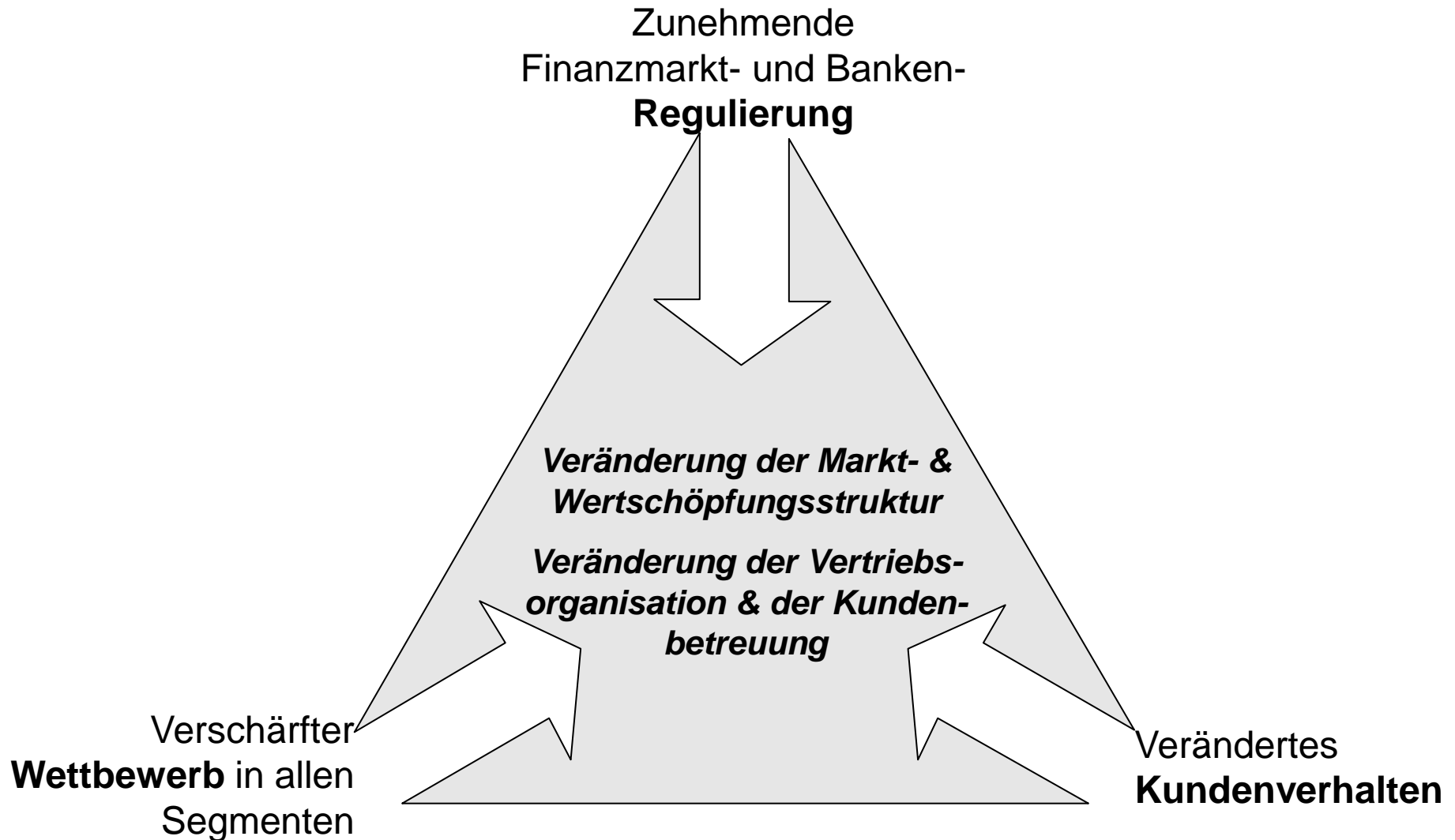
Lüneburg, 12.06.2013

Agenda

■ Herausforderungen des Bank-Vertriebs 2013

- Zielsetzung der Vertriebssteuerung in Banken
- Aktuelle Trends der Vertriebssteuerung in Banken
- Handlungsempfehlungen für die Kreditinstitute

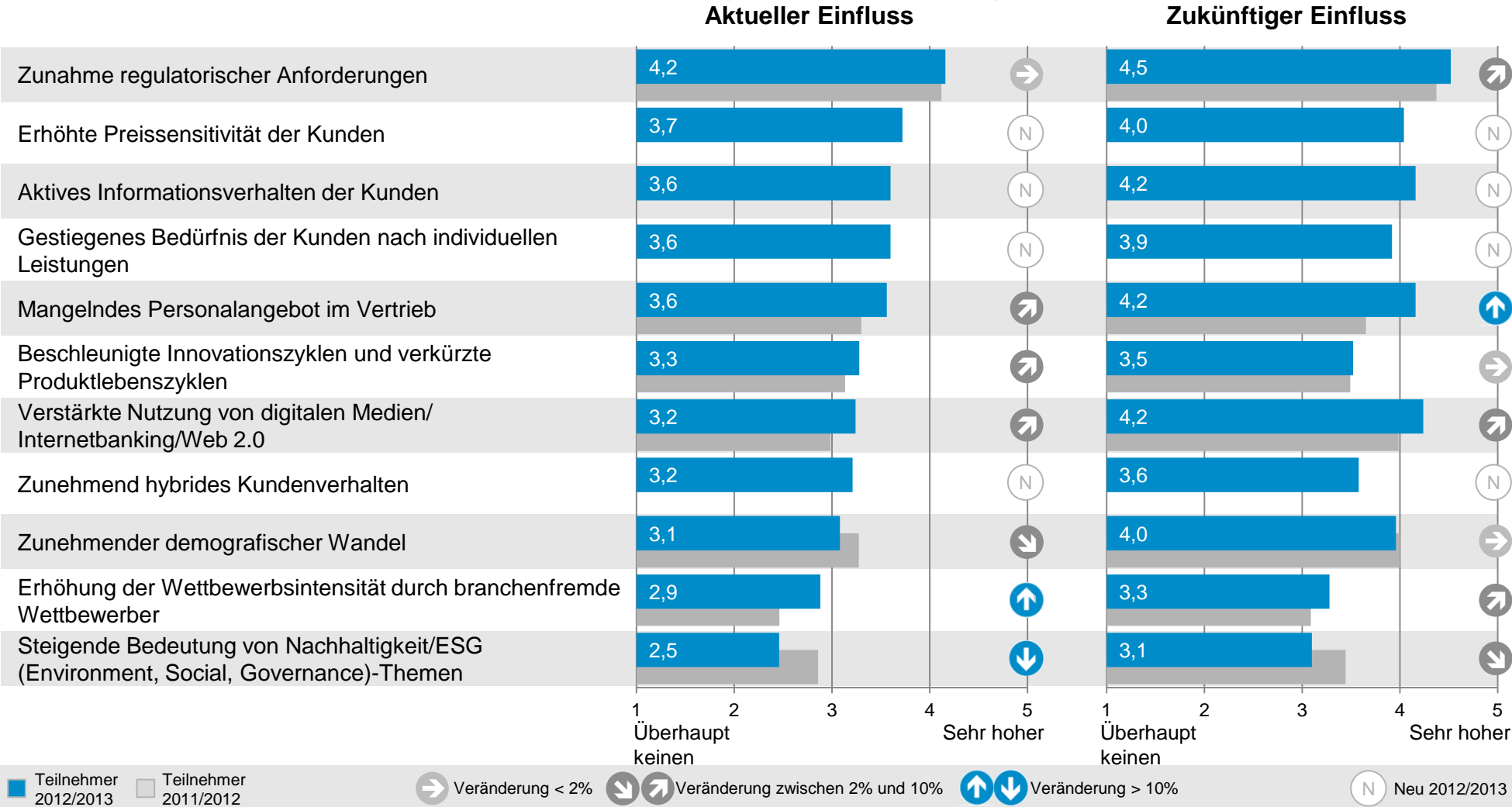
Herausforderungen des Bank-Vertriebs 2013



Quelle: H&P-Research, -Projekterfahrungen, -Studien

Herausforderungen des Bank-Vertriebs 2013

Bitte beurteilen Sie den aktuellen sowie den zukünftigen Einfluss der folgenden Trends auf den Vertrieb?



Quelle: H&P-Studie Sales Performance Excellence 2013 © Horváth & Partners

Agenda

- Herausforderungen des Bank-Vertriebs 2013
- **Zielsetzung der Vertriebssteuerung in Banken**
- Aktuelle Trends der Vertriebssteuerung in Banken
- Handlungsempfehlungen für die Kreditinstitute

Definition Vertriebssteuerung



Die Vertriebssteuerung in Banken zielt darauf die Vertriebsstrategie umzusetzen und die Ertragsziele zu erreichen.

Die Vertriebssteuerung ist auf den Steuerungskreis ausgerichtet und beinhaltet die Elemente Planung, Soll-Ist-Abgleich, Kontrolle und Gegensteuerung.



Aufgaben der Vertriebssteuerung in Banken

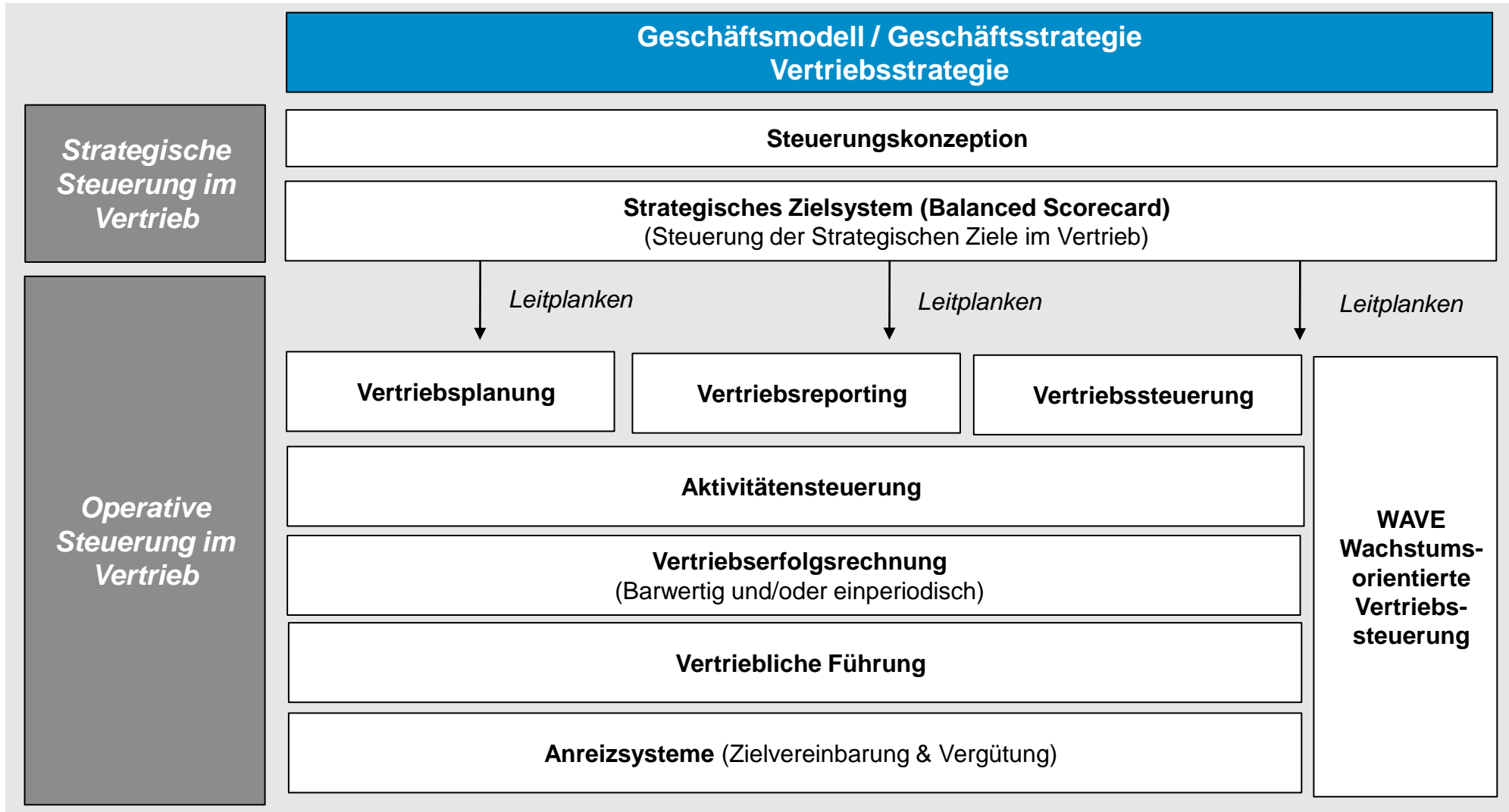
Der Vertriebssteuerung werden in der Bankpraxis folgende **Kernaufgaben** zugeschrieben:

- **Steuerung der Marktbearbeitung und Ressourcenallokation:** Verteilung der Vertriebsressourcen auf Markt- und Kundensegmente sowie Definition geeigneter Zuteilungsmechanismen
- **Management von Zielen und Zielkonflikten:** Harmonisierung von miteinander in Konflikt stehenden Zielen (z.B. Kundeninteressen, kurzfristiger Verkaufserfolg vs. langfristige Profitabilität)
- **Controllingprozesse:** Durchführung einer kontinuierlichen Ziel- und Prämissenkontrolle sowie von Abweichungsanalysen
- **Entlohnung und Anreize von Vertriebsmitarbeitern:** Definition von Vergütungssystemen, die zur optimalen Motivation von Vertriebsmitarbeitern führen sowie zur Beilegung von Interessenkonflikten (z.B. zu hohe Sonderkonditionsgewährung seitens der Vertriebsmitarbeiter zur Erfüllung von Volumens- und Ertragszielen bei abnehmender Profitabilität)

Konkret umfasst dies unter anderem folgende **Aktivitäten des Steuerungskreises:**

- **Planung der Vertriebsleistung** nach Segment, Region, Vertriebsverantwortung, Produkt
- **Vorgabe von Leistungs-/Zielvorgaben** auf einzelne Planelemente
- **Regelmäßige Kontrolle** der Planungsvorgabe
- **Analyse der Abweichung**
- Erarbeitung von **Maßnahmen zur Zielerreichung**
- Gewinnung von **Erkenntnissen für die nächstjährige Planung**

Vertriebssteuerungs-Ansatz in Banken von Horváth & Partners



Praxisbeispiel Bank

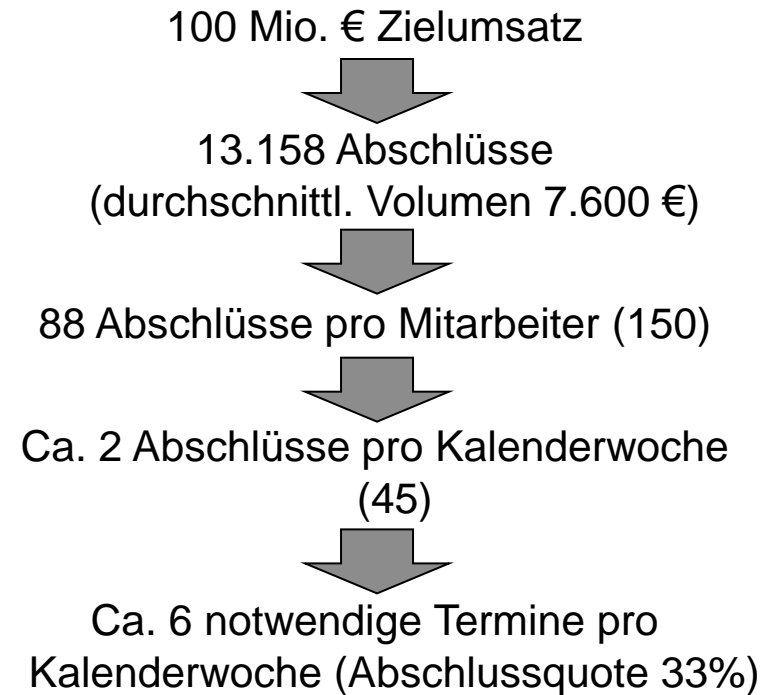
Vertriebsplanung & Überführung in das Zielvereinbarungssystem

Zielvereinbarungsprozess

- Alle Mitarbeiter sind in den Prozess eingebunden. Die Zielerreichung ist Basis für die LEV.
- Quantitative und qualitative Ziele werden im Rahmen der Mitarbeitergespräche vereinbart zwischen
 - Vorstand und Vertriebsleitern
 - Vertriebsleitern und Filialleitern
 - Filialleitern und Mitarbeitern (Einzel- und Teamziele)

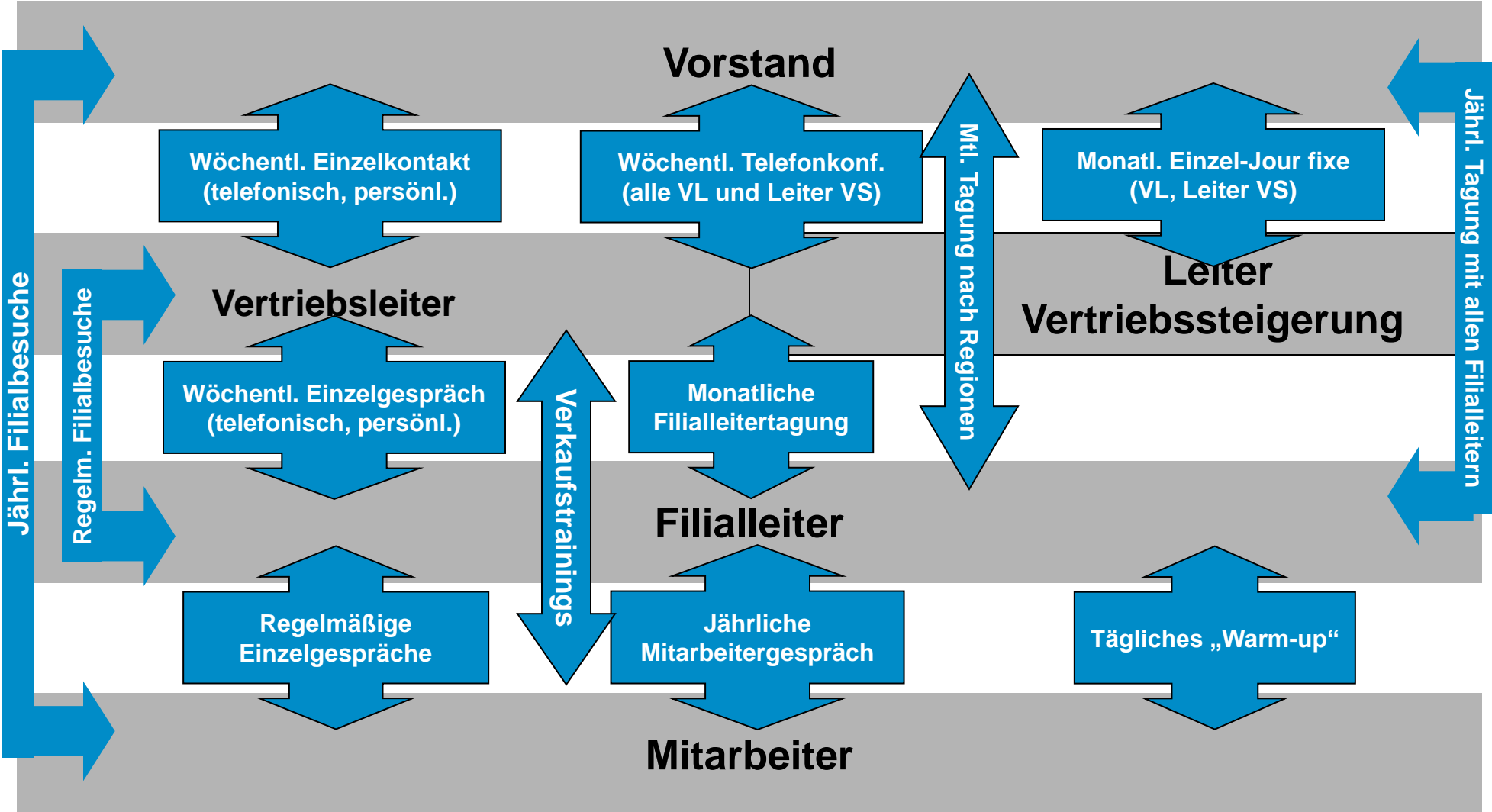
Beispiel Zielwerte

Top-Down-Planung Beispiel „Konsumentenkredit“



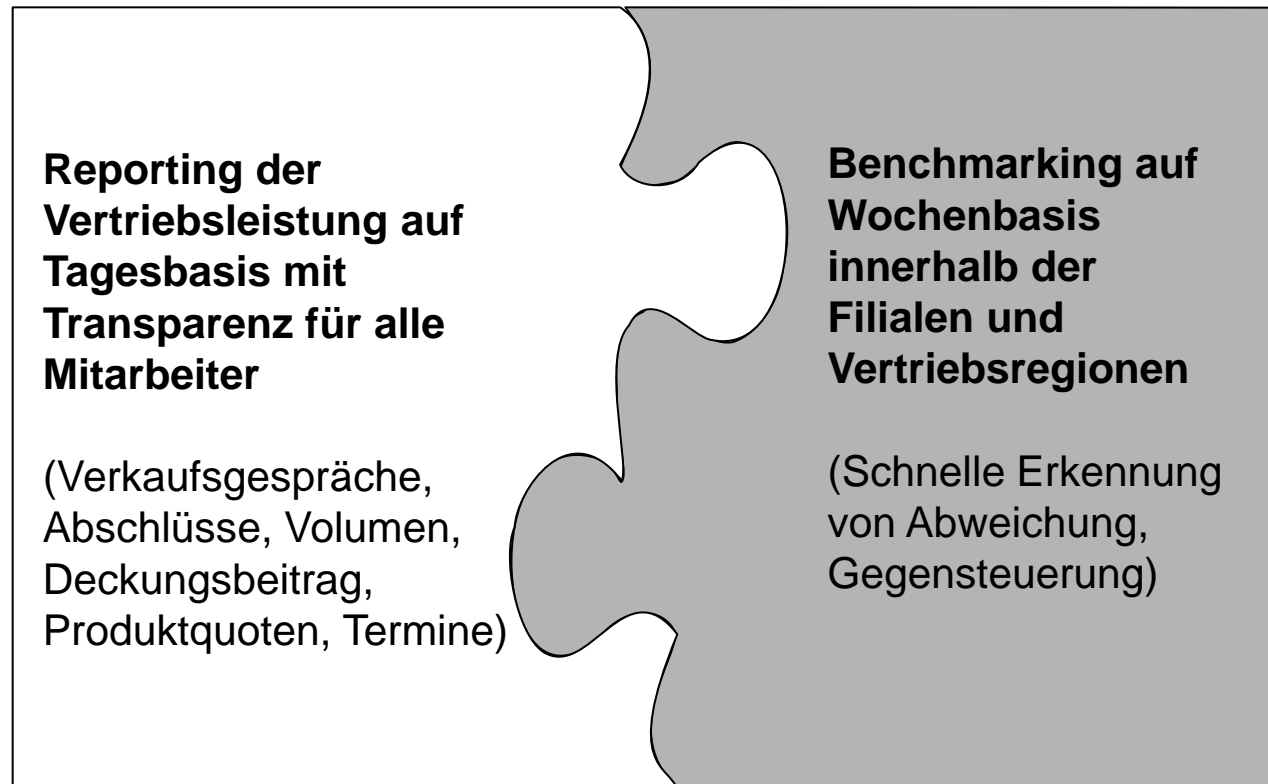
Praxisbeispiel Bank

Führungsprozess und Führungsinstrumente



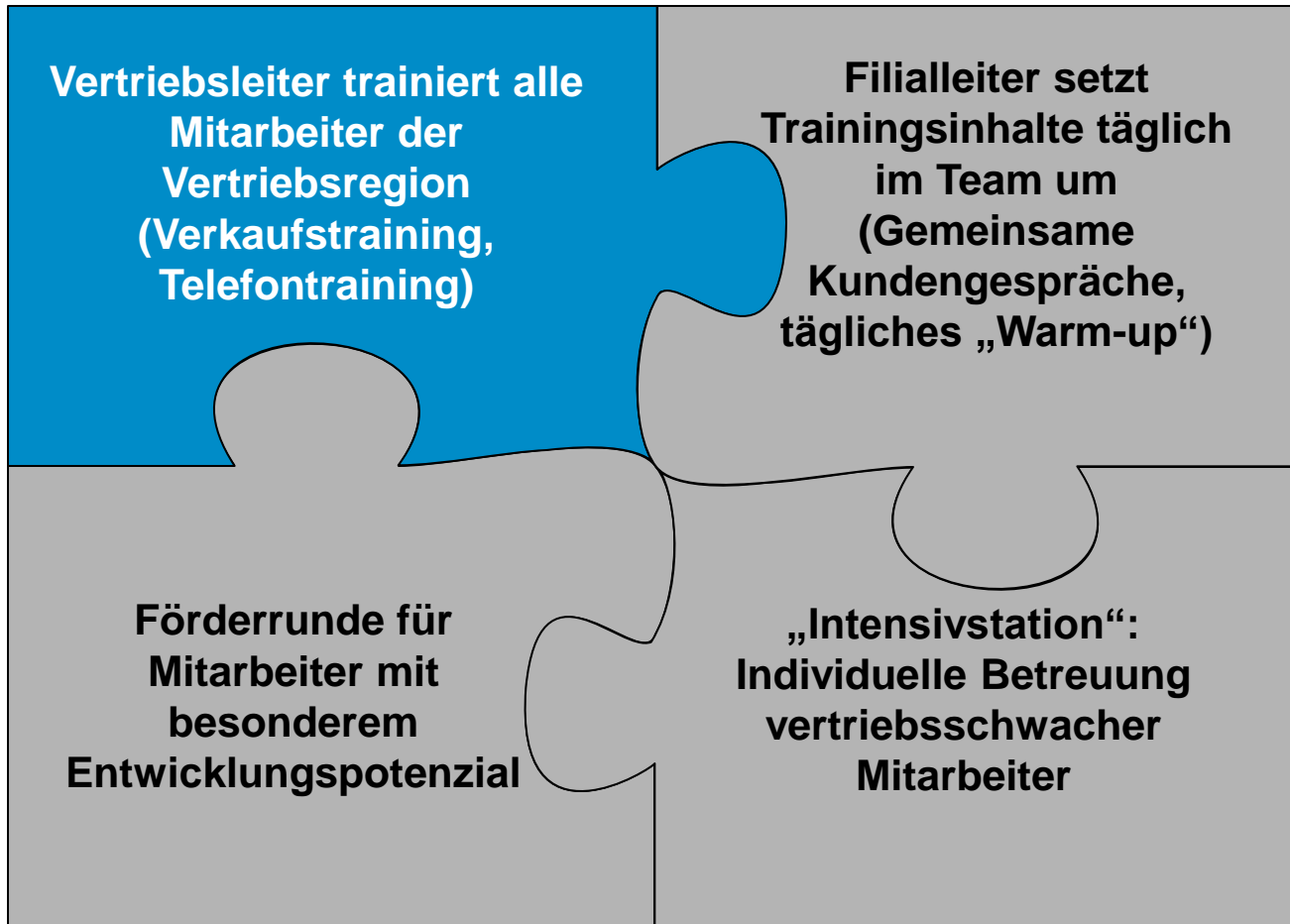
Praxisbeispiel Bank

Reporting und Benchmarking



Praxisbeispiel Bank

Führung und Vertriebsschulung



Probleme in der Vertriebssteuerung in Banken



- ⊗ Unsicherheit bzgl. Inhalt, Ausmaß, Zeitpunkt, Verantwortung der Gegensteuerung
- ⊗ keine ausreichende Zeit für Gegensteuerung
- ⊗ keine Kontrolle der Gegensteuerung

- ⊗ keine ausreichende Datengrundlage für Abweichungsanalyse
- ⊗ Ergebnisse werden vom Empfänger teilweise nicht verstanden
- ⊗ keine ausreichende Zeit für Dateninterpretation

- ⊗ keine klare Steuerungsphilosophie, -konzeption
- ⊗ keine klare Ableitung aus der Strategie
- ⊗ zu viele, nicht die richtigen Kennzahlen
- ⊗ hoher Aufwand in der Zielfindung und -ableitung
- ⊗ geringe Akzeptanz der Planwerte
- ⊗ geringe Datenvalidität
- ⊗ fehlende Akzeptanz der Ist-Werte
- ⊗ verspätete Lieferung der Ergebnisse
- ⊗ hoher Aufwand im Berichtsprozess

Quelle: H&P-Research, -Projekterfahrungen, -Studien

Agenda

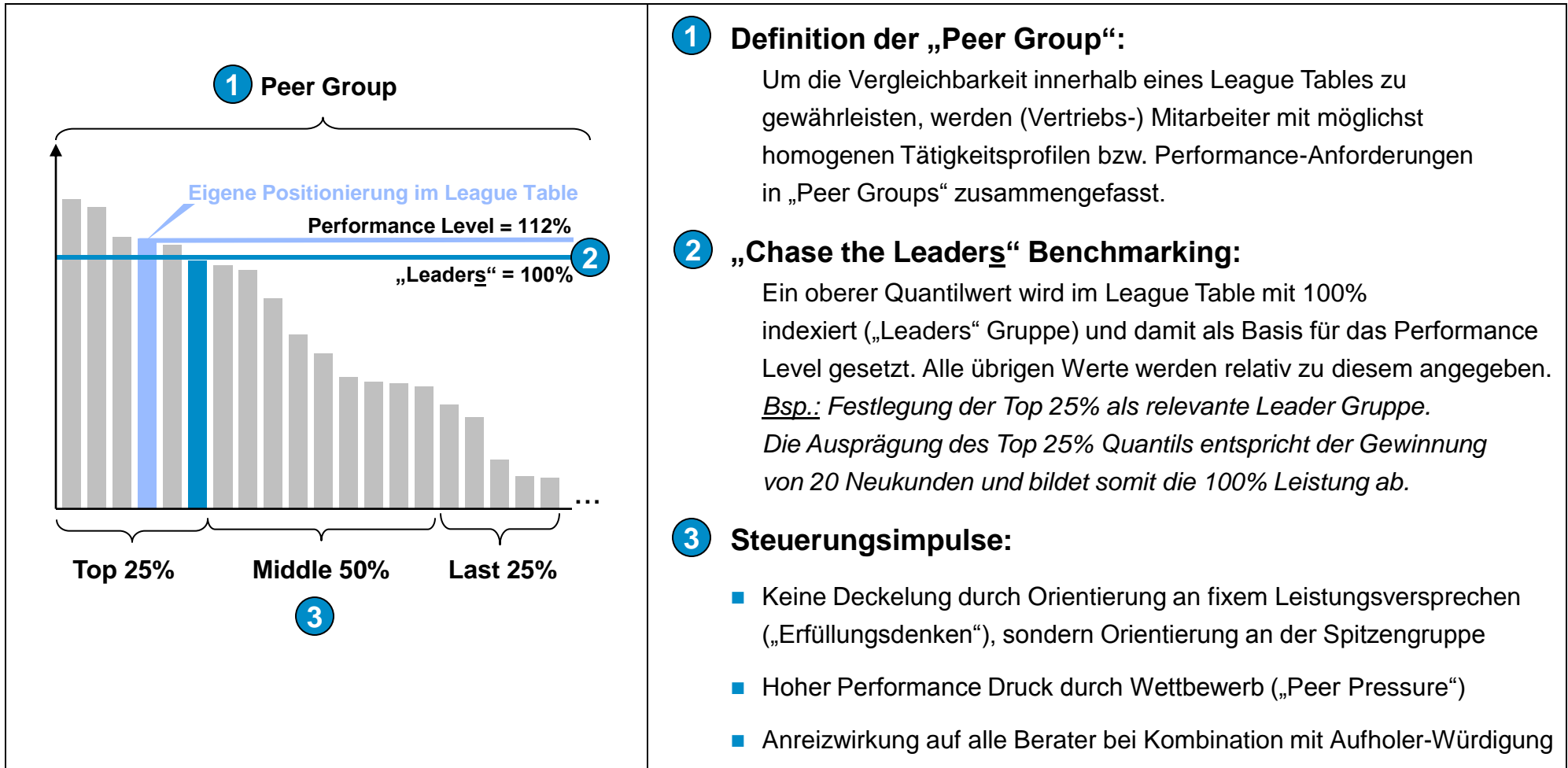
- Herausforderungen des Bank-Vertriebs 2013
- Zielsetzung der Vertriebssteuerung in Banken
- **Aktuelle Trends der Vertriebssteuerung in Banken**
- Handlungsempfehlungen für die Kreditinstitute

Aktuelle Trends der Vertriebssteuerung in Banken 2013

- 1** **Zunehmender Einfluss der Regulatorik** auf alle Elemente der Vertriebssteuerung
- 2** **Wachsende Bedeutung der Qualität in der Vertriebssteuerung** (z.B. Kundenzufriedenheit, Einhaltung von Standards)
- 3** **Reduktion der Komplexität der Steuerung** (Rückkehr zu einfachen, wenigen Kennzahlen und Aussagen)
- 4** **Wachsende Bedeutung der Aktivitäten-, Kapazitäten und Ressourcensteuerung.**
- 5** **Stärkerer Einzug von internen (und externen) Benchmarking-Modellen**

Quelle: H&P-Studie Sales Performance Excellence 2013

Lernen von der Fußball-Bundesliga: Steuerung der Vertriebsmitarbeiter/-teams nach Ligatabellen



1 Definition der „Peer Group“:

Um die Vergleichbarkeit innerhalb eines League Tables zu gewährleisten, werden (Vertriebs-) Mitarbeiter mit möglichst homogenen Tätigkeitsprofilen bzw. Performance-Anforderungen in „Peer Groups“ zusammengefasst.

2 „Chase the Leaders“ Benchmarking:

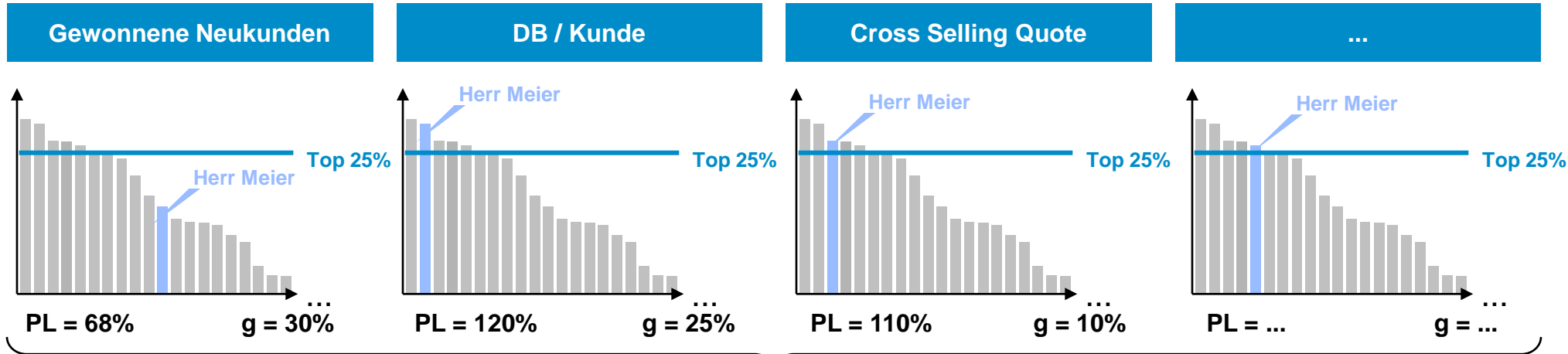
Ein oberer Quantilwert wird im League Table mit 100% indexiert („Leaders“ Gruppe) und damit als Basis für das Performance Level gesetzt. Alle übrigen Werte werden relativ zu diesem angegeben.
Bsp.: Festlegung der Top 25% als relevante Leader Gruppe. Die Ausprägung des Top 25% Quantils entspricht der Gewinnung von 20 Neukunden und bildet somit die 100% Leistung ab.

3 Steuerungsimpulse:

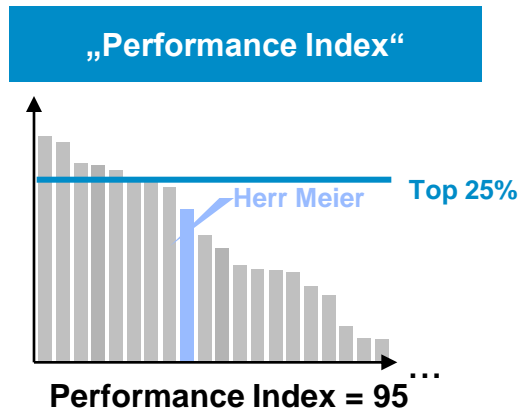
- Keine Deckelung durch Orientierung an fixem Leistungsversprechen („Erfüllungsdenken“), sondern Orientierung an der Spitzengruppe
- Hoher Performance Druck durch Wettbewerb („Peer Pressure“)
- Anreizwirkung auf alle Berater bei Kombination mit Aufholer-Würdigung

Die Wachstumstreiber werden zu einer zentralen Steuerungsgröße – dem „Performance Index“ – aggregiert

PERFORMANCE KENNZAHLEN SET



Aggregation: $\sum PL * g$



PL... Performance Level; g... Gewichtung

Die definierten Wachstumstreiber werden im Vertriebsreporting in empfangenorientierten Reports abgebildet

Abstrahiertes Beispiel

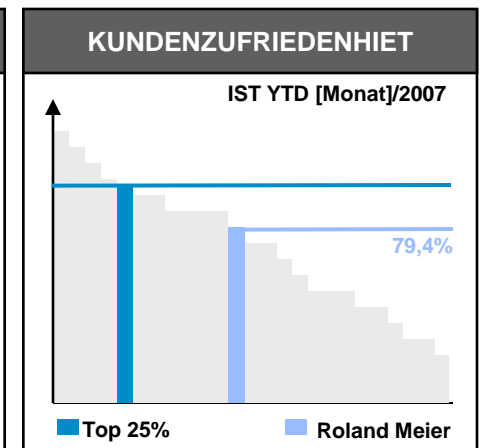
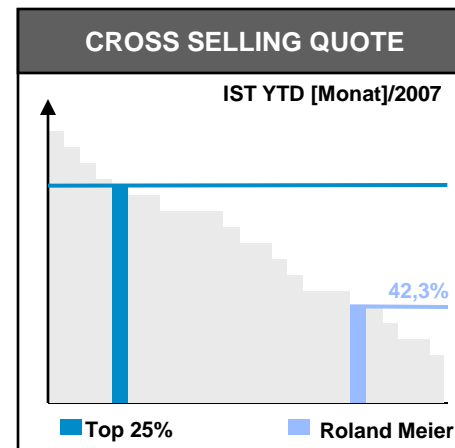
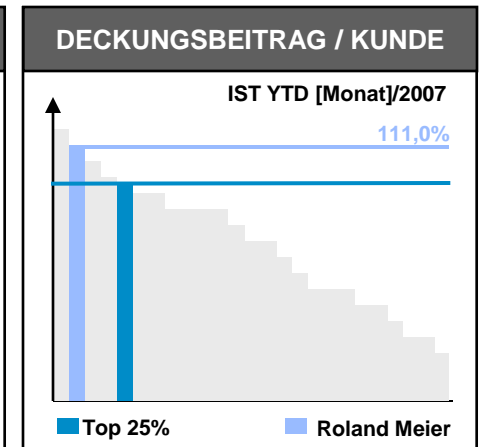
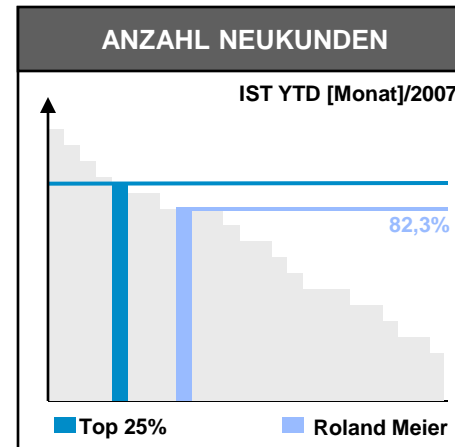
Name	Meier, Roland	Peer Group	C 5
Mitarbeiter-Nr.	106560	Eintrittsdatum	01.04.2001
Standort	Wien	Landesdirektion	I

DATENTABELLE WACHSTUMS-TREIBER

Wachstums-Treiber	Einheit	abs. Perf. IST YTD	rel. Perf. IST YTD	Rang	Rel. Perf. Veränderung IST YTD VJ	Rang
Anzahl Neukunden	Stk.	24	82,30%	14.	1,70%	4.
Deckungsbeitrag / Kunde	EUR	453	111,00%	4.	3,00%	1.
Cross-Selling Quote	%	7,70%	42,30%	52.	-12,10%	60.
Kundenzufriedenheit	Pkt. (von 100)	66	79,40%	26.	0,50%	48.

ERKLÄRUNGSFAKTOREN

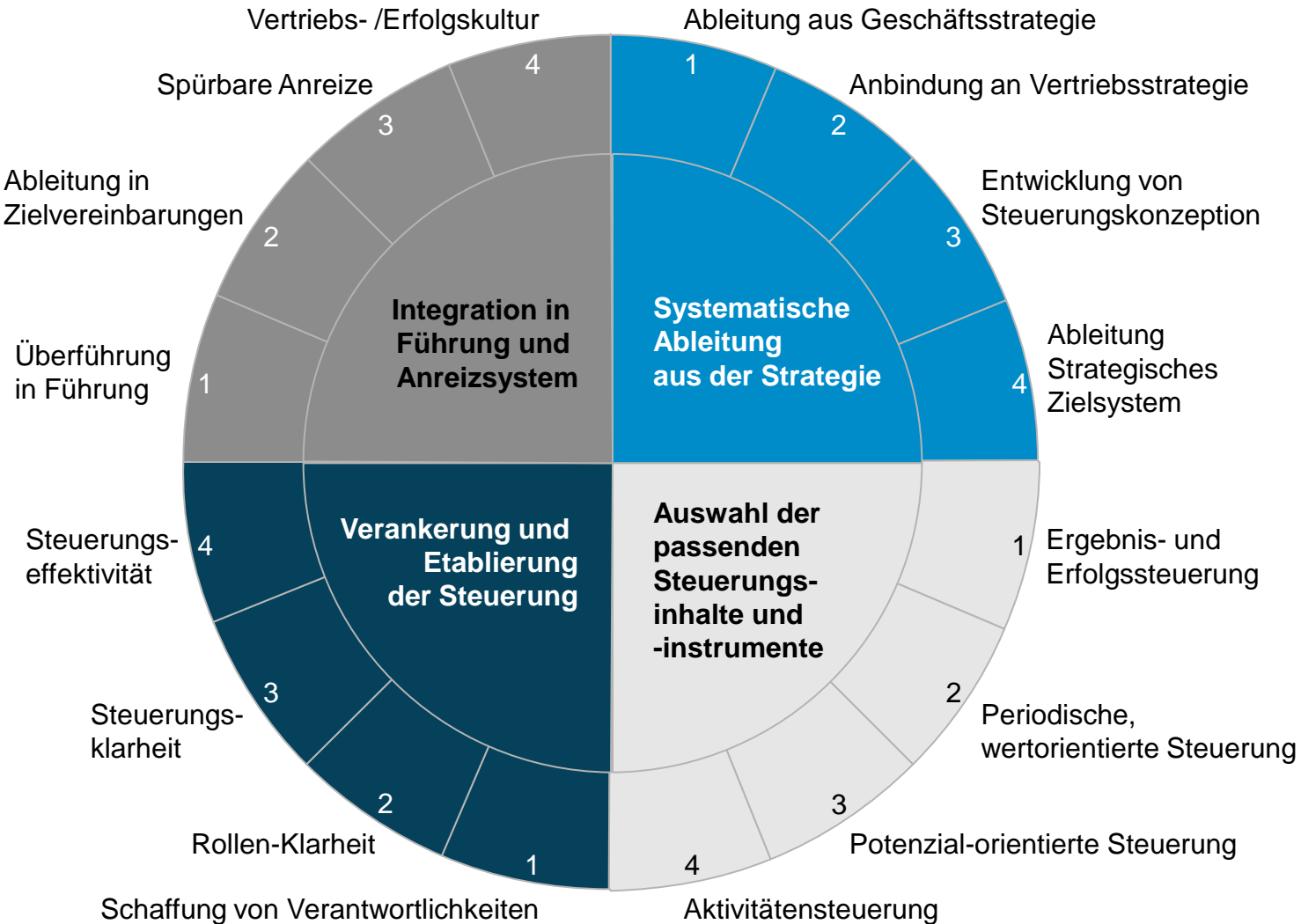
	Einheit	abs. Perf. IST YTD	Abs. Perf. Veränderung IST YTD VJ	abs. Perf. IST Ultimo VJ	abs. Perf. IST Ultimo VVJ
Anzahl Kundenbesuche	Stk.	103	12	120	118
Kunden Neuansprachen	Stk.	55	-2	83	75
Storno-Quote	%	3,40%	-0,20%	4,40%	4,7%
...					



Agenda

- Herausforderungen des Bank-Vertriebs 2013
- Zielsetzung der Vertriebssteuerung in Banken
- Aktuelle Trends der Vertriebssteuerung in Banken
- **Handlungsempfehlungen für die Kreditinstitute**

Erfolgsfaktoren der Vertriebssteuerung in Banken aus Sicht Horváth & Partners



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Dr. Ingo Kipker

Partner



Horváth & Partner GmbH
Cecilienallee 10
D-40474 Düsseldorf

Phone +49 (0)211 577908-0
Mobile +49 (0)162 2786268
IKipker@horvath-partners.com

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS