



GBC-NEWS

Ausgabe 01/2010

Vertriebsergebnisstudie

Einführung eines kombinierten Markt- und KundenServiceCenters

Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft

Sehr geehrte Geschäftspartner,

die vom BVR für die Volksbanken und Raiffeisenbanken entwickelte Zielpyramide enthält als zentrales strategisches Ziel die Sicherstellung nachhaltiger Wirtschaftlichkeit im Kundengeschäft. Trotz aller berechtigten Freude über die positive Ergebnisentwicklung und den Imagegewinn der genossenschaftlichen Bankengruppe im Jahr 2009 sollte niemand sich dem Irrglauben hingeben, dass sich diese Entwicklung ohne erhebliche Kraftanstrengungen fortsetzen wird.

Die Wirtschaftlichkeit einer Genossenschaftsbank ist nur dann von nachhaltiger Ausprägung, wenn es ihr gelingt, sich im hart umkämpften Kundengeschäft dauerhaft erfolgreich zu behaupten. Eine hohe Mitglieder- und Kundenzufriedenheit ist hierfür eine wichtige und notwendige Voraussetzung, sie allein garantiert jedoch nicht den wirtschaftlichen Erfolg! Dieser stellt sich nur dann ein, wenn es gelingt, aus dem Kundengeschäft eine nachhaltige Grundrentabilität zu erzielen. Hierzu sind weiterhin erhebliche Anstrengungen sowohl im Vertriebs- als auch im Kostenbereich erforderlich.

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Unternehmen insbesondere dann dauerhaft erfolgreich sind, wenn sie wirtschaftlich gute Zeiten dazu nutzen, notwendige Veränderungsprozesse

einzuweisen. Für Volksbanken und Raiffeisenbanken bietet sich aufgrund der derzeit guten Ertragssituation die Chance, sich bereits heute auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten.

In der aktuellen Ausgabe der GBC-NEWS stellen wir Ihnen einen Ausschnitt der Ergebnisse unserer erstmalig durchgeführten Vertriebsergebnisstudie vor. Eines der Ergebnisse der Studie ist, dass das für Volksbanken und Raiffeisenbanken traditionell sehr wichtige Einlagengeschäft in 2009 insgesamt kaum zur positiven Ergebnisentwicklung beigetragen hat. Gleichwohl sind erhebliche Unterschiede bei den Zinskonditionen und den Bruttomargen festzustellen. Wie kann die unbefriedigende Ergebnisentwicklung im Einlagengeschäft gestoppt werden? Welche Produktionskosten kann sich die Bank vor dem Hintergrund der angestrebten und betriebswirtschaftlich notwendigen Grundrentabilität zukünftig noch leisten und welche Handlungsoptionen zur Produktivitätssteigerung gibt es? Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung gilt es, diese und ähnliche Fragen zu beantworten und frühzeitig notwendige – auch unbenutzte – Anpassungsprozesse einzuleiten.

Eine Handlungsoption im Bereich der Produktivitätssteigerung ist die Verän-

derung der bankbetrieblichen Arbeitsabläufe. In dem Praxisbericht zur Einführung eines kombinierten Markt- und KundenServiceCenters erfahren Sie, was die Volksbank Nottuln eG dazu bewogen hat, ihre innerbetrieblichen Abläufe grundlegend zu ändern, und wie es der Bank gelungen ist, in sehr kurzer Zeit ein zentrales Markt- und KundenServiceCenter einzurichten.

Viel Spaß beim Lesen der 4. Ausgabe der GBC-NEWS wünscht Ihnen
Ihr

Martin Finke



Martin Finke
Geschäftsführer
Martin.Finke@GenoBC.de

Erfolgreiches Kundengeschäft?

Vertriebsergebnisstudie der Geno Bank Consult liefert Transparenz und Orientierung

Das Jahr 2009 war für viele VR-Banken geprägt von einer deutlichen Ergebnisverbesserung. So konnte das Betriebsergebnis der RWGV-Banken vor Bewertung gegenüber 2008 insb. aufgrund einer deutlichen Erhöhung des Zinsüberschusses um 0,23%-Punkte ausgeweitet werden. So weit, so gut! Doch in welchem Umfang lässt sich diese positive Entwicklung auf „Vertriebserfolge“ zurückführen?

Inwieweit ist es gelungen, Zinsveränderungen am Geld- und Kapitalmarkt im Einlagengeschäft weiter zu geben?

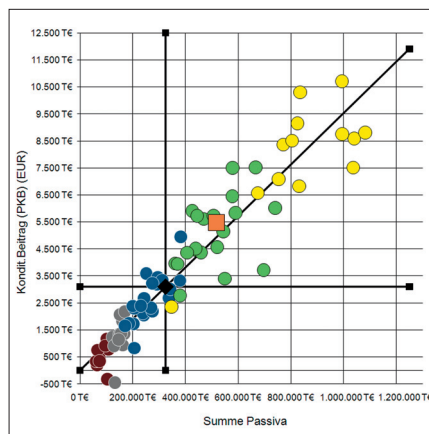
Welche Bankprodukte oder welche Kundengruppen haben welchen Anteil am Gesamtergebnis?

Welche Ergebnisbeiträge wurden vor bzw. nach Abzug von Risiko- und Stückkosten je Mitarbeiter oder je Kunde aus den Bankprodukten erzielt?

Wie stellen sich abseits von Deckungsbeiträgen z. B. Cross-Selling-Quoten für Firmen- und Privatkunden dar?

Sicherlich stehen diese oder ähnliche Fragen auch in der Vertriebssteuerung Ihrer Bank regelmäßig im Fokus. Doch nicht selten wird die Interpretation der Zahlen durch fehlende Orientierungs- oder Vergleichsgrößen erschwert. An diesem Punkt setzt die im Rahmen unserer Gruppenberatung zur Unternehmenssteuerung erstmals durchgeführte Vertriebsergebnisstudie an. Sie liefert in einem bankindividuell aufbereiteten Report durch den Vergleich mit mehr als 80 RWGV-Banken Transparenz und Orientierung über bankindividuelle Stärken und Schwächen hinsichtlich der Ergebnisbeiträge aus dem Vertrieb bilanzieller Bankprodukte, differenziert nach Firmen- und Privatkunden. Im Rahmen der Analyse stand zunächst die Frage nach dem Verhältnis

von bilanziellem Kundenvolumen und Erträgen i.S.v. periodischen Konditionsbeiträgen im Fokus. Die folgende Grafik stellt die beiden Größen für Banken aus verschiedenen Bilanzsummen-Größenklassen (jeweils in unterschiedlichen Farben dargestellt) beispielhaft für Einlagenprodukte gegenüber, wobei die gerade betrachtete Bank als orangefarbene Markierung und der Medianwert als schwarze Markierung dargestellt sind. Banken oberhalb der Diagonale erzielen einen vergleichsweise höheren Konditionsbeitrag bezogen auf das Kundenvolumen als die „Medianbank“¹.

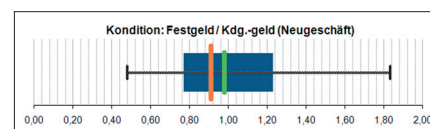


Im nächsten Schritt wurde untersucht, welche Bankprodukte welchen Anteil am Gesamtertrag aufweisen. So haben die Kundeneinlagen bspw. in der „Medianbank“ einen Anteil von 53 % am bilanziellen Kundenvolumen, ihr Anteil an den gesamten Konditionsbeiträgen in 2009 beträgt jedoch nur 42%. Mehr als die Hälfte dieser passivischen Konditionsbeiträge wurde dabei aus nahezu unverzinslichen Sichteinlagen erzielt. Der Anteil festverzinslicher Einlagenprodukte an den gesamten Konditionsbeiträgen liegt in Summe unter 1 %!

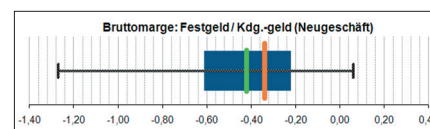
Dieses Bild verfestigt sich bei der Analyse der Herkunft von Konditionsbeiträgen bezogen auf die Kundengruppen: Während der Volumensanteil der „passivlastigen“ Privatkunden am gesamten bilanziellen Kundenvolumen bei mehr als 60 %

liegt, beträgt ihr Anteil am insgesamt erzielten Konditionsbeitrag nur ca. 50 %.

Ein zentraler Schwerpunkt der Studie richtete sich auf die Konditionsgestaltung der Kundenaktiva bzw. -passiva sowie der jeweils relevanten Produkte. Hierbei wurden sowohl Bestands- als auch Neugeschäftskonditionen verglichen. Ziel dabei war, den Banken eine Orientierung für ihre Konditionsfindung zu geben. Als Beispiel soll hier die Produktart „Festgeld/ Kündigungsgeld“ dargestellt werden. Abgebildet ist die Streuung der durchschnittlichen Neugeschäftskonditionen im Dezember 2009.



Die schwarze Linie kennzeichnet die gesamte Spanne aller beobachteten Werte. Der blaue Balken zeigt die Bandbreite im 25%- bis 75%-Quartilsbereich, in welchem sich genau 50 % der Banken bewegen. Die grüne Linie kennzeichnet den Medianwert und die orange Linie die betrachtete Bank. Neben den Neugeschäftskonditionen wurden auch die Bruttomargen ausgewertet. Für die Festgelder sind die im Durchschnitt erzielten Bruttomargen im gesamten betrachteten Quartilsbereich negativ. Der Median liegt bei etwa minus 0,40 %.

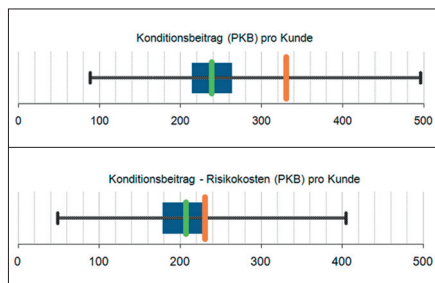


Im Bereich des Einlagengeschäftes hat die Vertriebsergebnisanalyse 2009 aufgezeigt, dass es bei den Einlagenprodukten insgesamt kaum gelungen ist, positive Konditionsbeiträge zu generieren.

¹ Def. „Median“: Wert der jeweiligen Berichtsgröße, der genau in der Mitte aller teilnehmenden Banken liegt.

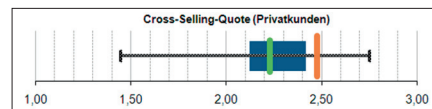
Die eingangs dargestellte Erhöhung des Zinsüberschusses wurde im Wesentlichen durch Fristentransformation erreicht.

Neben dem produktbezogenen Ergebnisvergleich mit der Fokussierung auf Konditionen und Bruttomargen lag ein weiterer Schwerpunkt der Studie auf der Analyse relativer Kennzahlen zur Profitabilität des bilanziellen Kundengeschäfts. Beispielhaft sind in der folgenden Grafik periodische Ergebnisbeiträge je Kunde vor und nach Abzug von Risikokosten dargestellt. Die Medianbank (grün) erzielt pro Kunde einen Konditionsbeitrag von rund 240€. Nach Abzug von Risikokosten verbleiben davon etwa 205€.



Die in den Abbildungen orange markierte Bank erzielt einen deutlich höheren Konditionsbeitrag je Kunde (330€), der sich jedoch mit 230€ nach Abzug der Risikokosten aufgrund überdurchschnittlich hoher Firmenkundenkreditanteile deutlich dem Quartilsbereich (blau) annähert.

Die in der Studie dargestellten Ertragskennzahlen können in der Vertriebssteuerung als Orientierung zur Ableitung mittel- und langfristiger Zielgrößen herangezogen werden. Über die Betrachtung reiner Ertragsgrößen hinaus ist zur Beurteilung der Vertriebseffizienz auch die sog. „Cross-Selling-Quote“² relevant. Die folgende Abbildung zeigt diese exemplarisch für Privatkunden (Median: 2,23). Berücksichtigt werden hierbei auch die in VR-Control CBS® enthaltenen Verbundprodukte (aktuell: Union Investment, Depot-B, R+V).



Die Ergebnisse der Studie ermöglichen eine Standortbestimmung bzgl. des eigenen Vertriebserfolges im bilanziellen Kundengeschäft. Aus den Ergebnissen des Vergleichs mit anderen Banken ergeben sich direkt Ansatzpunkte für die Vertriebssteuerung. Um die Ergebnisse der Vergleichsstudie auch in ihrer zeitlichen Entwicklung darstellen zu können, werden wir die Studie zukünftig regelmäßig erstellen.

Wenn Sie an der nächsten Vertriebsergebnisstudie teilnehmen möchten, nehmen wir Sie gerne in unsere Interessentenliste auf. Bitte senden Sie hierzu eine E-Mail mit dem Kennwort „Vertriebsergebnisstudie“ an Monika.Blankenstein@GenoBC.de.

Ansprechpartner für Fragen zur Vertriebsergebnisstudie der Geno Bank Consult ist Wolfgang Beckmann (Wolfgang.Beckmann@GenoBC.de).

² Anzahl der vom Kunden genutzten Bankprodukte

Einführung eines kombinierten Markt- und KundenServiceCenters



Karl Weckendorf
Vorstand Volksbank Nottuln eG

Herr Weckendorf, Sie gehen Anfang Mai dieses Jahres mit einem kombinierten Markt- und KundenService-Center(MSC/KSC) an den Start. Was hat Sie zu diesem Schritt bewogen?

Unser Kerngeschäft, der Vertrieb von Bankdienstleistungen, hat in den vergangenen Jahren leider aufgrund vielfältiger anderer Aktivitäten und nicht zuletzt aufgrund der zu erfüllenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen nicht die gewünschte Priorität genossen. Wir wollen uns nun voll und ganz auf den Vertrieb konzentrieren. Mit der Einführung eines MSC/KSC geben wir unseren Mitarbeitern die erforderlichen Freiräume für mehr aktiven Vertrieb. Erhöhung der Nettomarktzeit ist das Schlagwort.

...Wir wollen uns nun voll und ganz auf den Vertrieb konzentrieren...

Mit einer Bilanzsumme von rund 210 Mio. Euro gehören Sie zu der Gruppe der kleineren Genossen-

schaftsbanken. Erlauben Sie die etwas provokative Frage: Ist ein MSC/KSC nicht nur etwas für die „Großen“?

Die Frage haben wir uns im Vorstand zunächst auch gestellt. Letztendlich kämpfen wir als kleine Bank jedoch mit den gleichen Problemen wie die von Ihnen angesprochenen „Großen“: Unsere Berater sind multifunktional unterwegs, ein Großteil der täglichen Arbeitszeit im Markt verwenden wir für administrative Tätigkeiten. Dieses wollen und müssen wir verändern. Warum soll die Medizin der „Großen“ nicht auch uns „Kleinen“ helfen? Die Kombination von MSC- und KSC-Funktionen in einer Organisationseinheit ermöglicht uns, Aufgaben kapazitätsschonend zu zentralisieren. So ist es uns gelungen, unser MSC/KSC aufzubauen, ohne neue Mitarbeiter einstellen zu müssen.

...Die Funktionsbereiche MSC und KSC haben wir in einer Einheit zusammengefasst...

Welche Aufgaben übernehmen die Mitarbeiter im MSC/KSC?

Zum einen haben wir da den großen Block der administrativen Tätigkeiten. Unter Einbindung der bank21-Auftragskurzerfassung haben wir die Schnittstelle zwischen Markt und Backoffice sehr weit nach vorne verlagert. So übernimmt das MSC/KSC im Anschluss an die Kundenberatung alle nachgelagerten Arbeiten. Insbesondere zählen hierzu der gesamte Bereich der Kunden- und Kontenanlagen sowie das Erstellen der jeweiligen Verträge. Durch die zentrale Bearbeitung können wir hier eine einheitliche und qualitativ hochwertige Bearbeitung der Vorgänge sicherstellen.

Zum anderen haben wir im MSC/KSC den gesamten Bereich der Telefonie gebündelt. Wir verfolgen hier das Konzept der klingelarmen Filiale. Unsere Kunden sprechen bei Anrufen zunächst mit den Mitarbeitern im MSC/KSC. Kleinere Aufträge oder Auskunftswünsche wickeln die Mitarbeiter/-innen im KSC so direkt für den Kunden am Telefon ab. Auch die Vereinbarung von Terminen mit dem zuständigen Berater oder Experten des Hauses ist auf diesem Wege möglich. Insbesondere durch die Ausweitung unserer Service-Zeiten im MSC/KSC auf täglich 8.00 Uhr bis 18.00 Uhr werden unsere Kunden an dieser Stelle einen deutlichen Mehrwert verspüren.

...Die Service-Zeiten für unsere Kunden im MSC/KSC haben wir auf täglich 8.00 Uhr bis 18.00 Uhr ausgeweitet...

Wie sind Sie bei der Einführung und Umsetzung des MSC/KSC vorgegangen?

Die Umstellung von der fallabschließenden Bearbeitung hin zu einer Aufgabenteilung zwischen Markt und Backoffice zieht weitreichende Veränderungen in der täglichen Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach sich. Daher war und ist es uns besonders wichtig, sie in die Gestaltung der künftigen Abläufe einzubeziehen. Wir haben daher eine Projektgruppe mit Mitarbeitern sowohl aus dem Vertrieb als auch aus den internen Bereichen gebildet. Aufgabe der Projektgruppe war es, die neuen Prozesse unter Einbindung des Markt- und KundenServiceCenters zu definieren. Orientierung für mögliche, zu verlagernde Prozesse lieferten die vorhandenen Kurzaufträge unter bank21. Im Rahmen einer detaillierten Betrachtung unserer Abläufe wurde sehr schnell deutlich, wie unterschiedlich Vorgänge in den verschiedenen Bereichen gehandhabt werden. Angenehmer Nebeneffekt unserer angestrebten Schaffung von mehr Nettomarktzeit ist somit die einhergehende Vereinheitlichung der Prozesse. Auch haben wir diese Gelegenheit genutzt, unsere Abläufe zu verschlanken und von unnötigem Ballast zu befreien. Hier galt es, mögliche operationelle Risiken gegen betriebswirtschaftlichen Aufwand abzuwägen.

...Die direkte Einbindung unserer Mitarbeiter in die Prozessgestaltung war und ist uns wichtig...

Extern unterstützt wurde das Projekt durch die Geno Bank Consult. Der Berater der Geno Bank Consult stand sowohl dem Vorstand als auch den Mitarbeitern im Projekt von der Projektplanung über die Prozessdefi-

nition bis hin zur Administration der notwendigen Technik in bank21 stets mit Rat und Tat zur Seite. Insbesondere die vollumfängliche Betreuung hat dazu beigetragen, dass wir sämtliche Arbeiten in kürzester Zeit stringent erledigen konnten.

Welche weiteren Maßnahmen planen Sie zur Optimierung Ihres Vertriebs?

Mit der Gründung unseres Markt- und KundenServiceCenters haben wir die notwendigen Freiräume für mehr aktiven Vertrieb geschaffen. Nun gilt es, die PS auf die Straße zu bringen. Mit dem parallel eingeführten bank21-Vertriebszyklus haben wir die Möglichkeit, gezielt möglichst viele Kundengespräche für unsere Kundenberater zu generieren. Weitreichende Schulungs- und Coachingmaßnahmen werden diesen Prozess auch zukünftig begleiten.

...Durch gezielte Schulungs- und Coachingmaßnahmen müssen wir nun die PS auf die Straße bringen...

Herr Weckendorf, vielen Dank für das Gespräch!



Jürgen Pachur,
Organisationsberater der Geno Bank Consult, begleitet die Einführung des MSC/KSC in der Volksbank Nottuln eG.

Impressum


GENO BANK CONSULT

Herausgeber

Geno Bank Consult GmbH
Mecklenbecker Straße 235–239
48163 Münster

Tel.: 0251 7186-5301
Fax: 0251 7186-1199
E-Mail: Martin.Finke@GenoBC.de

Gestaltung

geno kom Werbeagentur GmbH
Mecklenbecker Straße 229
48163 Münster
www.geno-kom.de