



Basis für die Vertriebsplanung und -steuerung sollte eine differenzierte regionale Marktbetrachtung sein. Ein Planungstool mit relevanten Daten kann unterstützen. Getty Images

POTENZIALORIENTIERTE VERTRIEBSSTEUERUNG

Gewerbliches Einlagengeschäft

Seit 2015 stehen den nordrhein-westfälischen Sparkassen über die „Potenzialanalyse Firmenkunden“ regionale Marktdaten und Marktanteile im Unternehmenskreditgeschäft als Ausgangspunkt für eine einheitliche, potenzialorientierte Vertriebsplanung zur Verfügung. Sukzessive werden weitere Produktgruppen in die Systematik einbezogen. Für die Produktgruppe „Gewerbliches Einlagengeschäft“ erfolgte der Rollout im Herbst 2016.

Die Grundproblematik einer Marktanalyse im Firmenkundengeschäft für Sparkassen besteht darin, dass Markt- und Marktpotenzialdaten in der Regel nur für den Gesamtmarkt Deutschland vorliegen. Auf dieser Basis sind deutschlandweite Entwicklungen zu erkennen. Für die regionale Vertriebsplanung einer Sparkasse im Firmenkundengeschäft reichen diese Informationen nicht aus, da die spezifischen Besonderheiten der regionalen Wirtschaftsstruktur wie Branchen- und Umsatzkonzentrationen in der Regel vom Bundesdurchschnitt abweichen. Hier wurde von der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe eine Lösung entwickelt, die die Vertriebsplanung an regio-

naln Marktpotenzialen ausrichtet. Die Produkte, die in der Potenzialanalyse betrachtet werden, orientieren sich an den Bedarfselementen des Sparkassen-Finanzkonzepts. Nach dem erfolgreichen Start im Unternehmenskreditgeschäft 2015 bei über 100 Sparkassen im Rheinischen Sparkassen- und Giroverband (RSGV) und Sparkassenverband Westfalen-Lippe (SVWL) wurde bereits 2016 die Produktgruppe „Gewerbliches Einlagengeschäft“ (Tagesgelder, Termingelder, Sparbriefe und Spareinlagen) differenziert nach Unternehmenskunden und selbstständigen Privatkunden in der Analysesystematik abgebildet.

Zur Sicherstellung einer standardisierten Planungssystematik wurde die

Planungskonzeption an den im DSGVO-Mustervertriebsplanungsprozess festgelegten Anforderungen ausgerichtet. Ausgehend von den strategischen Zielen einer Sparkasse können damit Marktpotenziale zur Operationalisierung der Ziele in Bezug auf die zu erwartende Nachfrage eingesetzt werden. Über den Abgleich des Vertriebsplans mit vorhandenen Bedarfslücken bei Bestandskunden ist eine Plausibilisierung der Ziele möglich. Zur Beurteilung der eigenen Vertriebsleistung werden vor dem Hintergrund der Strukturen im relevanten Markt der Sparkasse Benchmarks abgebildet. Über eine zeitliche Historie kann eine Bewertung der Entwicklung der eigenen Leistungsfähigkeit erfolgen.

Zur Erzielung von Synergien wurden bekannte Systematiken der Marktanalyse aus dem DSGVO sowie aus dem Planungsprozess im Privatkundengeschäft im Planungsansatz abgebildet. Vonseiten der Sparkassen und der Regionalverbände wurde gefordert, dass der Datenerhebungsaufwand so gering wie möglich gehalten werden soll. Aus Gründen der Kosteneffizienz wurden für die Weitergabe von Informationen an Sparkassen zentrale Workshops vorgesehen.

Regionale Steuerung in Zeiten der Niedrigzinsphase

In Zeiten der Niedrigzinsphase und der damit einhergehenden Diskussion über punktuelle Verwahrentgelte steht die Steuerung des gewerblichen Einlagengeschäfts im Vergleich zur Vergangenheit unter umgekehrten Vorzeichen. Die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank hat dazu geführt, dass das Einlagengeschäft seine klassische Refinanzierungsfunktion derzeit weitgehend verloren hat. Die entstandene Margenverkürzung hat über negative Deckungsbeiträge zur Folge, dass Verwahrentgelte im gewerblichen Einlagengeschäft Einzug gehalten haben. Unter Potenzialgesichtspunkten dienen Einlagenbestände daher heute oft als Basis für Umschichtungen in für den Kunden rentablere Anlagen. Eine Potenzialanalyse zeigt hierbei als ein Baustein auf, wie sich die Positionierung einer Sparkasse vor dem Hintergrund der Marktveränderungen entwickelt. Eine Benchmark hilft dabei zu beurteilen, wie sich der Anpassungsprozess an die veränderten Rahmenbedingungen im Vergleich zu anderen Sparkassen vollzieht.

Basis zur Erfassung des gewerblichen Einlagengeschäfts ist die monatliche Bilanzstatistik, in der die Kreditinstitute ihre Bestände an die Deutsche Bundesbank melden. Erfasst werden hier die Einlagen als Verbindlichkeiten differenziert nach wirtschaftlich selbstständigen Privatpersonen (inklusive Einzelkaufleuten) und Unternehmen. Als relevante Hauptgruppen lassen sich die Sichteinlagen, die Termineinlagen

(Verbindlichkeiten mit vereinbarter Laufzeit und Kündigungsfrist), Sparbriefe (inkl. Namensschuldverschreibungen) sowie die Spareinlagen unterscheiden. Bei Sichteinlagen, Termineinlagen und Sparbriefen lässt sich das gesamte gewerbliche Geschäft abbilden, bei Spareinlagen nur das Geschäft mit Unternehmen. Da Spareinlagen bei Privatkunden von der Deutschen Bundesbank nicht nach wirtschaftlicher Selbstständigkeit differenziert ausgewiesen werden, sind diese Volumina im Rahmen der Geldvermögensbildung bei der Planung im Privatkundengeschäft zu berücksichtigen.

Für die genannten Produktgruppen erfolgt getrennt nach Unternehmen und wirtschaftlich selbstständigen Privatkunden eine Analyse. Von der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe werden halbjährlich die für das regionale Einlagengeschäft relevanten Parameter identifiziert, im statistischen Ansatz immanent gewichtet und auf dieser Basis das regionale gewerbliche Einlagengeschäft abgebildet. Das gesamte gewerbliche Einlagengeschäft ergibt sich als Summe der gewerblichen Einlagen über alle Produkt- und Kundengruppen. Zur Bestimmung der Marktanteile werden diesem Marktpotenzial im letzten Schritt die institutseigenen Bestände gegenübergestellt:

$$\text{Marktanteil} = \frac{\text{Bestandsvolumen der Spk.}}{\text{Bestandsvolumen im Markt}}$$

Der Marktanteil einer Sparkasse für ein Marktgebiet sagt dabei aus, wie viel Prozent des in einem Marktgebiet abgeschlossenen Geschäfts von einer Sparkasse generiert wird. Die so bestimmten Bestandmarktanteile können als Basis

für die Strategieplanung einer Sparkasse dienen. Da die Umsatzkonzentration im gewerblichen Geschäft sehr stark ausgeprägt ist und Sparkassen ihre Zielgruppen typischerweise im kleinen und mittelständischen Geschäft haben, ist die Aussagekraft eines Marktanteils in Bezug auf die Vertriebsstärke beschränkt. Daher wird eine Benchmark benötigt, die angibt, welchen Marktanteil eine Sparkasse in einem Marktgebiet dieser Struktur durchschnittlich erreicht. Für ambitioniertere Häuser wird als zusätzliche Indikation das beste Drittel angegeben. Der Vergleich von Marktanteils- und Benchmarkentwicklung zeigt Perspektiven auf, die im Zusammenspiel mit regionalen Marktprognosen in der Planung berücksichtigt werden können. Die Abbildung von Marktvolumina und Benchmarks folgt methodisch dem beim Unternehmenskreditgeschäft bewährten Ansatz.

Steuerung nach Kundengruppen und Produkten

Die eigentliche Potenzialplanung erfolgt dann auf der aggregierten Ebene des Einlagengeschäfts getrennt für Unternehmen und wirtschaftlich selbstständige Privatkunden. Hierbei ist zu beachten, dass die Bedienung des Grundbedarfs „Geldanlage“ über Produkte in der Regel von einer Vielzahl – nicht unbedingt potenzialabhängiger – Faktoren wie der geschäftspolitischen Ausrichtung oder speziell der vertrieblichen Ausrichtung einer Sparkasse abhängt. Die Einlagenprodukte stehen zueinander in Konkurrenz, sodass das Geschäft in den Produktgruppen voneinander abhängig ist. Marktdaten auf Produkt-

gruppenebene sind daher keine eigentlichen Potenziale, sondern am Gesamtmarkt abgeleitete Orientierungsgrößen. Daher macht es auch keinen Sinn, auf Produktgruppenebene mit Benchmarks zu arbeiten. Erst die Marktdaten auf der aggregierten Ebene des „Gewerblichen Einlagengeschäfts“ getrennt nach Kundengruppen sind als echte Potenzialgrößen zu verstehen und Ausgangspunkt der Potenzialplanung.

In Deutschland ist nach der Bilanzstatistik der Deutschen Bundesbank 2016 trotz Niedrig- und Negativzinsen das gewerbliche Einlagenvolumen von Unternehmen leicht auf 1032,4 Mrd. Euro (+0,3 Prozent) gestiegen. Im Bereich der wirtschaftlich selbstständigen Privatkunden fällt der Anstieg mit 7,8 Prozent auf 232,6 Mrd. Euro zum Jahresultimo 2016 noch deutlicher aus. Der schon in den Vorjahren erkennbare Trend zu Umschichtungen zugunsten der Sichteinlagen setzt sich 2016 fort. Die Entwicklung des Sparkassen-Geschäfts in Deutschland folgt diesem Trend mit einem Anstieg des Einlagenvolumens bei Unternehmen auf 141,6 Mrd. Euro (+1,1 Prozent) und bei wirtschaftlich Selbstständigen auf 68,7 Mrd. Euro (+9,6 Prozent).

Die SVWL-Potenzialanalyse Firmenkunden zeigt schon für das Verbandsgebiet des SVWL teilweise einen anderen Trend. Während auch hier das gewerbliche Einlagenvolumen von Unternehmen im Markt moderat wächst (+0,6 Prozent), liegt der Anstieg bei wirtschaftlich selbstständigen Privatkunden im Marktgebiet des SVWL lediglich bei 1,6 Prozent. Die Entwicklung des Einlagenvolumens bei Unternehmen bei den SVWL-Sparkassen weist sogar einen Rückgang von 2,3 Prozent auf, während es bei wirtschaftlich Selbstständigen um 10,3 Prozent zunimmt. Der Trend der Vorjahre, in denen die SVWL-Sparkassen überproportional zum Markt gewerbliche Einlagenbestände aufgebaut haben, wurde umgekehrt. Schon auf Ebene des Sparkassenverbands im Vergleich zur Entwicklung in Deutschland wird deutlich, dass eine differenzierte regionale Markt Betrachtung für Vertriebsplanung und -steuerung erforderlich ist.

Die Entwicklung im eigenen Marktgebiet kennen

Als Einstieg in die Planung bietet sich im ersten Schritt ein Blick auf die Entwicklung des Einlagengeschäfts an. Hierzu erhalten die Sparkassen in Nordrhein-Westfalen eine Übersichtsgrafik, in der die Marktanteile der Sparkasse in ihrem Geschäftsgebiet als Balkendiagramm dargestellt sind. Zusätzlich sind die Benchmarks für den Sparkassen-Durchschnitt (Median) und das beste Drittel sowie die Entwicklung der Markt-

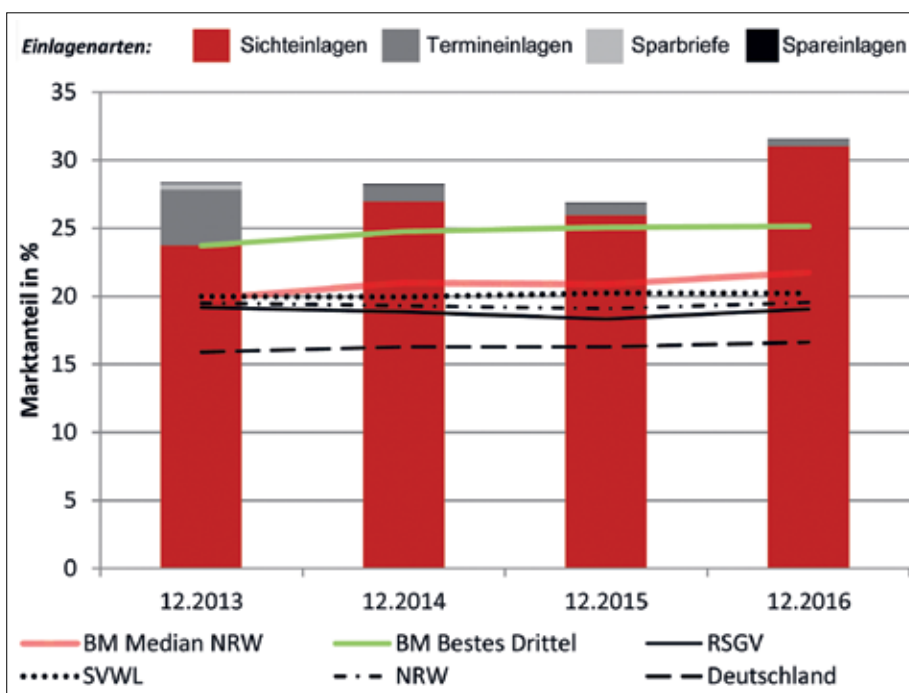


Abb. 1: Die Entwicklung der Marktanteile für das gewerbliche Einlagengeschäft



anteile der Sparkassen im RSGV, im SVWL und in Nordrhein-Westfalen insgesamt zu erkennen.

In Abbildung 1 werden die Ergebnisse für eine fiktive Mustersparkasse aus dem Verbandsgebiet des SVWL dargestellt. Da die Median-Benchmark für die Mustersparkasse über dem NRW-Marktanteil liegt, handelt es sich bei dem Marktgebiet der Mustersparkasse um eine Region, in der Sparkassen in Nordrhein-Westfalen üblicherweise deutlich höhere Marktanteile im gewerblichen Einlagengeschäft generieren. Innerhalb der Balken ist die Zusammensetzung des Geschäfts der Mustersparkasse nach Produktgruppen erkennbar. Es ist zu sehen, dass die Marktanteile in den letz-

ten drei Jahren deutlichen Schwankungen unterworfen waren. Während sich 2014 und 2015 der Abstand des Marktanteils zu dem bezogen auf die im Marktgebiet geltende Marktstruktur besten Drittel aller Sparkassen von Nordrhein-Westfalen verkürzte, wurde 2016 der Abstand wieder deutlich ausgebaut. Dies ist auf eine im Vergleich zum Markt überproportionale deutliche Zunahme der Sichteinlagen im Jahr 2016 zurückzuführen, die nicht nur den Sparkassen-Trend übertrifft, sondern auch zu einem deutlichen Anstieg des Marktanteils auf 32,2 Prozent führt.

Eine differenziertere Betrachtung wird den NRW-Sparkassen durch eine zweite Übersicht gegeben, in der die

Markt- und Marktanteilsentwicklung für das gesamte gewerbliche Einlagengeschäft erst nach Kundengruppen und dann nach Produkten dargestellt werden (vgl. Abbildung 2). Die im Vergleich zur Benchmark überdurchschnittliche Positionierung der Mustersparkasse ist im Wesentlichen auf das Geschäft mit Unternehmen zurückzuführen. Hier liegt der Marktanteil bei 33,1 Prozent im Vergleich zur Benchmark von 19,2 Prozent. Bei wirtschaftlich selbstständigen Privatkunden liegt der Marktanteil mit 27,8 Prozent deutlich unter der Benchmark von 36,4 Prozent. Das Einlagengeschäft mit Unternehmen wird im Markt durch Sichteinlagen und Termineinlagen dominiert. Im Gegensatz dazu fokussiert sich die Mustersparkasse auf die Sichteinlagen. Dort weist sie einen Marktanteil von 51,3 Prozent auf. Im Sparbriefgeschäft besitzen Sparkassen traditionell hohe Marktanteile. Diese Produktgruppe spielt aber zurzeit im gewerblichen Einlagengeschäft vertriebllich kaum noch eine Rolle. Von noch geringerer Bedeutung sind hier die Spareinlagen. Im Geschäft mit wirtschaftlich selbstständigen Privatkunden dominiert sowohl im Markt als auch bei der betrachteten Mustersparkasse das Sichteinlagengeschäft. Von der Mustersparkasse werden hier die Marktanteile aus dem Geschäft mit Unternehmen jedoch nicht erreicht.

Systematisch planen

Für die Planung für das Jahr 2018 erhalten alle Sparkassen in Nordrhein-Westfalen im Herbst ein Update der Geschäftsentwicklung zum 30.6.2017. Auf dieser Basis erfolgt über ökonomische Modelle unter Einbezug relevanter volkswirtschaftlicher Indikatoren (u.a. Bruttoinlandsprodukt, Inflation, 10-Jahres-Rendite, 12-Monats-Euribor, DAX) eine Prognose der Entwicklung des gewerblichen Einlagengeschäfts zum 31.12.2017 und 31.12.2018 für Deutschland. Ausgehend von der Gesamtmarktentwicklung werden die Auswirkungen von Strukturänderungen in den Marktgebieten der Sparkassen auf das gewerbliche Einlagengeschäft modelliert. Hieraus ergibt sich das Marktwachstum im Marktgebiet. Die Auswirkungen auf die Benchmark werden über die Sparkassenpotenzial-Veränderung, die das für das typische Sparkassengeschäft relevante Marktwachstum angibt, abgebildet. Mit dem „Marktwachstum Marktgebiet“ und dem „Marktwachstum Sparkassenpotenzial“ erhalten die Sparkassen zwei für die Planung relevante Wachstumsgrößen.

Zur Planungsunterstützung wird ein sparkassenindividuelles Planungstool bereitgestellt, das alle relevanten Daten zu Marktvolumina, Sparkassenvolumina, Marktanteilen sowie die Regionalmarktprognose enthält. Hierbei werden

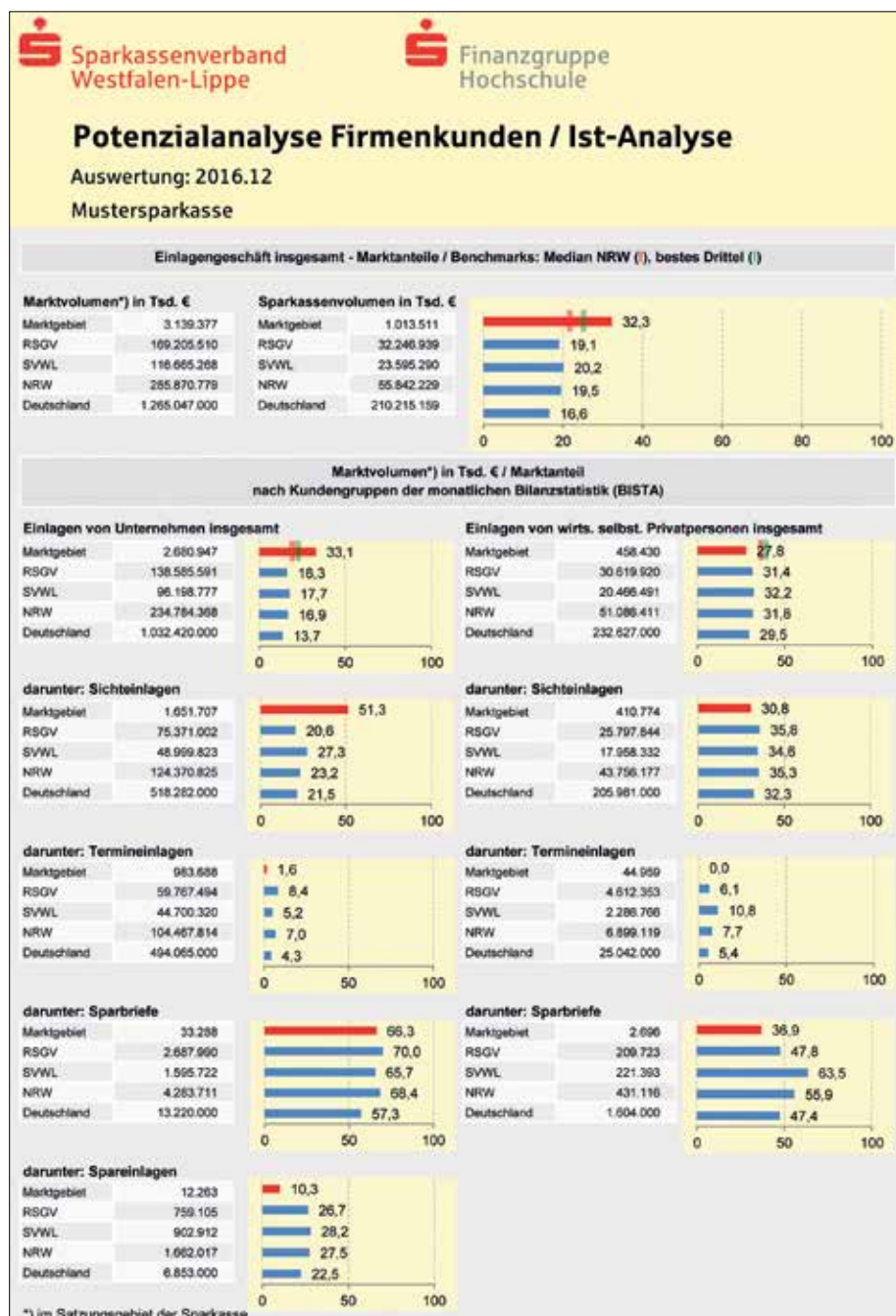


Abb. 2: Markt- und Marktanteilsentwicklung nach Kundengruppen und Produkten

verschiedene Planungsszenarien abgebildet. Die Sparkasse sieht, welches Volumen erreicht werden muss, um den Bestandsmarktanteil zu halten, den Abstand zur Benchmark zu halten, den Benchmark-Durchschnitt zu erreichen oder zum besten Drittel der Benchmark zu gehören. In Zeiten von Niedrigzinsen ist es nicht selten, dass hier auch ein Abbau bzw. eine Umschichtung des gewerblichen Einlagengeschäfts angestrebt wird. Auch in diesem Fall werden die Rahmenbedingungen der Planung in den Szenarien abgebildet.

Mittelfristige Integration weiterer Produktgruppen

Durch die an der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe entwickelte und über RSGV und SVWL bereitgestellte RSGV-/SVWL-Potenzialanalyse Firmenkunden können nun auch in der Bankenbranche Marktpotenziale und Marktanteile im Geschäftskundensegment regional betrachtet werden. Sie ist unabdingbare Voraussetzung für die Umsetzung des DSGVO-Mustervertriebsplanungsprozesses. Die Bereitstellung der sparkassenindividuellen Analysen erfolgt an die NRW-Sparkassen direkt über die Regionalverbände. Die Nutzung der Potenzialanalyse Firmenkunden wird den Sparkassen empfohlen.

Nach dem Start mit dem Unternehmenskreditgeschäft im Jahr 2015 und der Abbildung des gewerblichen Einlagengeschäfts 2016 erfolgte parallel mit der Deutschen Leasing AG die erfolgreiche Pilotierung eines Potenzialmodells für das Geschäftsleasing. Aktuell werden bereits in Zusammenarbeit mit RSGV, SVWL und einer Landesbank Potenzialmodelle für Produkte im Auslandsgeschäft (Auslandszahlungsverkehr, Dokumentengeschäft, Außenhandelsfinanzierung) verprobt. Ziel ist die mittelfristige Abbildung aller Hauptproduktgruppen im Firmenkundengeschäft. Sukzessive werden auch weitere Verbände in die Systematik eingebunden. So steht die Potenzialanalyse seit 2016 bereits den Sparkassen im SV Saar zur Verfügung, in diesem Jahr folgt der Sparkassenverband Baden-Württemberg. Weiterbildungsangebote für interessierte Vertriebsmitarbeiter erfolgen über die Bildungsangebote der Hochschule der Sparkassen-Finanzgruppe in Zusammenarbeit mit den Regionalakademien im Rahmen des neuen Bachelor-Studiengangs „Banking & Sales“ sowie über regionale Workshops bei den an das Planungssystem „Potenzialanalyse Firmenkunden“ angeschlossenen Regionalverbänden.

Prof. Dr. Wolfgang Barth

Hochschule der

Sparkassen-Finanzgruppe, Bonn

Birgitta Sophie Konrad

Sparkassenverband Westfalen-Lippe