

Jens Harmeling

ist Referent Planung und Analyse bei der LBS Nord in Hannover.

Leonhard Iking

ist Marketingreferent bei der LBS Baden-Württemberg in Stuttgart.

Jens Lohse

ist Senior Consultant bei TNS Infratest in München.

Erfolgsgeschichte eines Vertriebssteuerungsinstrumentes

LBS ermitteln Potenziale mit Hilfe eines Marktmodells

Die strategische und operative Vertriebszielplanung stellt eine zumindest jährlich wiederkehrende Herausforderung für jedes Unternehmen dar. Dies gilt vor allem für Unternehmen, die nicht nur über eine weit verzweigte Vertriebsorganisation, sondern auch über mehrere Absatzkanäle verfügen, auf deren Vertriebsleistung in unterschiedlichem Maße Einfluss ausgeübt werden kann. Dieser Herausforderung haben sich die beiden Landesbausparkassen LBS Nord und LBS Baden-Württemberg bereits vor 20 Jahren gestellt, indem sie damals ein Vertriebssteuerungsinstrument eingeführt haben, das sie bei der Vertriebszielplanung unterstützt.

Ausgangspunkt zu Beginn der 80er Jahre war das Bedürfnis der Landesbausparkassen nach kostengünstigen, vertriebslich einsetzbaren kleinräumigen Marktforschungsinformationen. Da der Aufbau repräsentativer kleinräumiger Marktforschungsdaten mit Hilfe von Interviews sehr kostenintensiv ist, wurde nach einer Möglichkeit gesucht, die auf Bundeslandebene repräsentative Umfrageergebnisse auch auf kleinräumige Einheiten zu übertragen. Die Lösung dieses Problems stellte die Entwicklung eines Modells dar, das Umfrageergebnisse auf Bundeslandebene mit amtlichen, kleinräumig verfügbaren Informationen verknüpft.

Potenzialorientiertes Modell

Bei diesem von beiden Landesbausparkassen seit 1983 eingesetzten Instrument handelt es sich um „POTENTIAL“. Intern wird es auch als Marktpotenzialmodell bezeichnet. Diese Anwendung der beiden Partner TNS Infratest und BVU RegioSys wird kontinuierlich genutzt und weiterentwickelt.

Nach der erfolgreichen Einführung von POTENTIAL stellte sich den Verantwortlichen die Frage, wie diese kleinräumigen Marktforschungsdaten auch für die vertriebsliche Steuerung auch genutzt werden können. Bis dato war die Vertriebssteuerung ausschließlich „bestandsorientiert“, d.h. die Vertriebsziele wurden eigenen Bestandsdaten abgeleitet. Mit den Befragungsergebnissen und dem damit verbundenen neuen „verhaltensorientierten“ Ansatz konnte die Vertriebszielplanung erstmals darauf aufbauen, wie sich einzelne Bevölkerungsgruppen hinsichtlich des Bausparens tatsächlich verhalten, bei wem sie bereits einen Bausparvertrag abgeschlossen haben und ob sie den Abschluss eines neuen bzw. weiteren Vertrags planen.

Diese Informationen ermöglichten es den beiden Landesbausparkassen, ihre Unternehmensziele erstmalig unter Berücksichtigung realistischer Marktgegebenheiten kleinräumig und zielgruppenspezifisch festzulegen. Entscheidende Vorteile dieses Vorgehens sind die Marktorientierung, die Objektivität der Vertriebsziele und die dadurch erhoffte Motivationssteigerung der Vertriebsmitarbeiter.

Modellgrundlagen

Das Vertriebssteuerungsinstrument POTENTIAL basiert auf drei Datenquellen:

- > sekundärstatistischen Daten
- > Umfragedaten
- > Bestandsdaten der LBS und Sparkasse

Die Datengrundlage für die Ermittlung der zielgruppenspezifischen soziodemografischen Faktoren bildet eine große Umfrage zum Finanzverhalten der Bevölkerung, der so genannte Finanzmarkt-Datenservice (FMDS) von TNS Infratest, mit jährlich 30 000 Inter-

views. Mit Hilfe dieser Umfragedaten lässt sich berechnen, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine bestimmte Person einen Bausparvertrag besitzt, bei welcher Bausparkasse sie diesen Vertrag besitzt und mit welcher Wahrscheinlichkeit diese Person einen ersten oder weiteren Bausparvertrag abschließt. Dabei ist das Verhalten dieser Person von bestimmten Merkmalen abhängig:

- > soziodemografischen Faktoren (Alter, Geschlecht, Einkommen etc.)
- > gesetzlichen Rahmenbedingungen (Bausparförderung etc.)
- > Zinsniveau
- > institutionellen Bedingungen (Wettbewerbssituation, Vertriebsstruktur etc.)

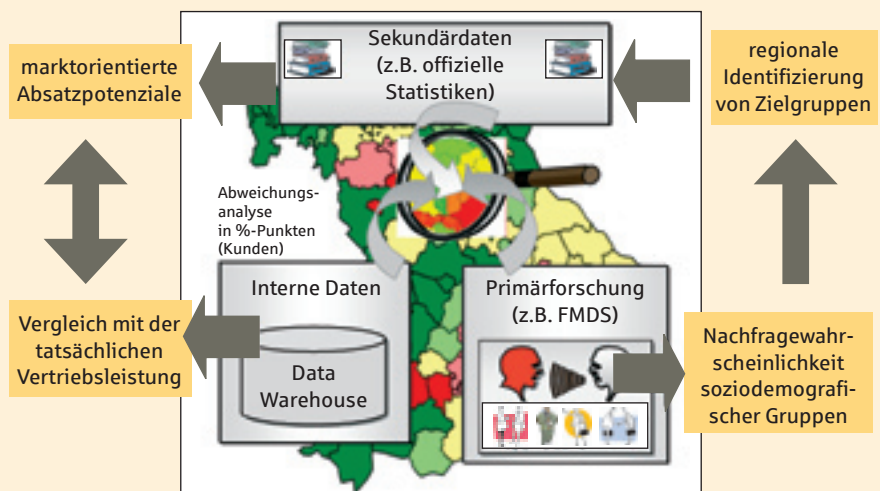
Mit dem seit 1972 kontinuierlich durchgeführten FMDS lassen sich gesicherte Erkenntnisse darüber gewinnen, wie sich die einzelnen Zielgruppen verhalten. Da sich jedoch selbst eine Studie mit bundesweit jährlich 30 000 Befragten nicht dazu eignet, Analysen bis auf Gemeindeebene durchzuführen, ist es notwendig, diese Daten zu analysieren und zu modellieren, um daraus Aussagen für Zielgruppen zu gewinnen. BVU RegioSys entwickelt Modelle, in die die sekundärstatistischen Daten der Statistischen Landesämter, der Bundesagentur für Arbeit, des Kraftfahrtbundesamts und viele weitere nutzbare amtliche Informationen einfließen. Diese Daten gehen in das so genannte Basis-POTENTIAL-Modell ein, mit dessen Hilfe sich die kleinräumige Verteilung der einzelnen Zielgruppen abbilden lässt. Die kleinste räumliche Einheit ist hier die Gemeinde oder auch ein Stadtbezirk, da bis zu dieser regionalen Gliederung noch „harte“ amtliche Daten vorhanden sind (s. Abb. 1).



Das Programm POTENTIAL ermittelt für die LBS Marktchancen.

ABBILDUNG 1

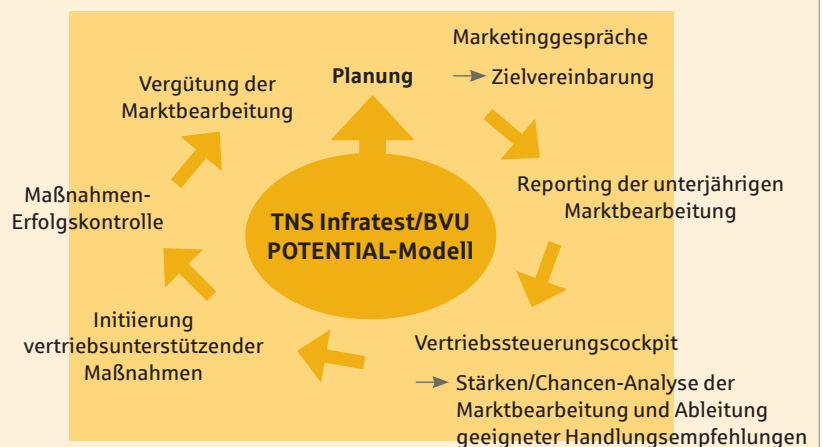
Die regionale Differenzierung erfordert die Verknüpfung mehrerer Informationsquellen



Quelle: TNS Infratest/BVU RegioSys

ABBILDUNG 2

Das TNS Infratest/BVU-POTENTIAL-Modell als Grundlage für die Vertriebssteuerung



Quelle: LBS Norddeutsche Landesbausparkasse Berlin – Hannover

Marktanteilsberechnungen

Aus diesen primär- und sekundärstatistischen Informationen lassen sich nun Marktanteilsmodelle erzeugen. Sie errechnen, welchen Marktanteil eine Landesbausparkasse im jeweiligen Vertriebsgebiet oder in der jeweiligen Gemeinde erreichen sollte, wenn man als Maßstab die landesweite Vertriebsleistung, nimmt. Anhand des Vergleichs mit den Bestandsdaten zeigt sich dann, welche Vertriebsleistungen starke Leistungen erbringen und welche ihre Chancen im Markt nicht ausschöpfen. Im Kern deckt das Marktanteilsmodell dabei die bestehenden Nachholpotenziale zum einen in ihrer kleinräumigen Verteilung, zum anderen in den einzelnen Zielgruppen auf. Grundsätzlich lassen sich die Potenziale unterscheiden in historisch gewachsene Nachholpotenziale und prognostizierte Neugeschäftspotenziale.

Die Neugeschäftspotenziale basieren dagegen auf der so genannten Klimafrage, die ebenfalls im FMDS monatlich erhoben wird. Dabei wird die Wahrscheinlichkeit für den Abschluss eines Bausparvertrags in den nächsten zwölf Monaten erhoben. Diese Frage wird auch zielgruppenspezifisch ausgewertet und fließt in das Neugeschäftsmodell ein, das unter der Annahme durchschnittlicher Absatzleistungen in den jeweiligen Vertriebswegen die realistischerweise zu erwartenden Vertragsabschlüsse stück- und wertbezogen berechnet.

Bei der Neugeschäftsprognose spielt die so genannte Realisierungsquote eine entscheidende Rolle, denn nicht jeder Befragte, der angibt, im nächsten Jahr einen Vertrag abschließen zu wollen, wird seine Absicht auch konkretisieren. Durch den späteren Vergleich der geäußerten Absicht mit der tatsächlichen Realisierung lassen sich diese Realisierungsquoten ermitteln, die wiederum bei der nächsten Prognose Berücksichtigung finden.

Die Einführung von POTENTIAL stellte in der Vertriebszielplanung der Bausparkassen einen Paradigmenwechsel dar. Denn damit ging eine Abkehr von der Bestandsfortschreibung einher, hin zu einer Planung, die sich an realistischen Marktpotenzialen orientiert. Die einzelnen Landesbausparkassen handhabten dieses neue strategische Instrument unterschiedlich.

LBS Nord

Zukunftsorientierung, Objektivität und Marktorientierung bei der Ermittlung von

Absatzchancen veranlassten die LBS Nord, die gesamte Vertriebssteuerung auf POTENTIAL zu gründen. Seit Einführung dieses Modells hat das Denken und Handeln der Vertriebspartner und Führungskräfte in Marktpotenzialen an Intensität gewonnen, so dass sich inzwischen eine potenzialorientierte Vertriebskultur entwickelt hat. Abbildung 2 skizziert die Nutzung der Planungsergebnisse anhand sechs sukzessiv ablaufender Stufen der Vertriebssteuerung.

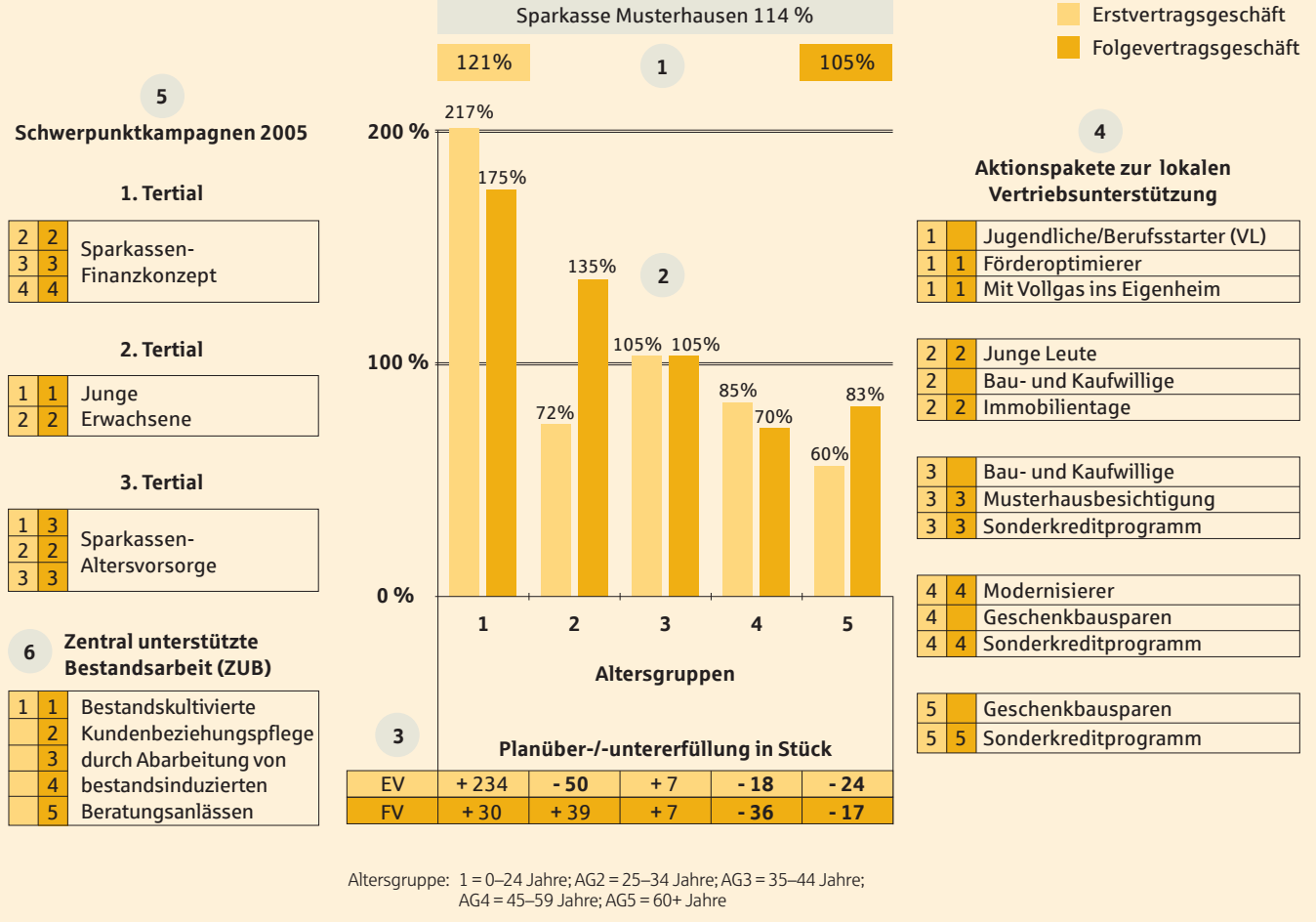
Die Marketing-Gespräche sind für die Kommunikation der Planungsergebnisse von immenser Bedeutung. Erst durch dieses sich jährlich wiederholende Planungsritual mit sämtlichen Vertriebspartnern der LBS Nord entstehen aus den Potenzialen verbindliche, vor allem aber akzeptierte

Zielvereinbarungen. Die Absatzziele bilden die Grundlage der vertrieblichen Steuerung von Sparkassen und öffentlichen Versicherern, da sie maßgeblich die Höhe der maximal zu erreichenden Bonuszahlung aus dem monetären Anreizsystem beeinflussen. Die Höhe des vereinbarten Absatzziels bestimmt maßgeblich die der Bonuszahlung. Eine „mutige“ Zielvereinbarung wird mit höchst attraktiven Bonusätzen belohnt.

Vertriebssteuerungscockpit

Die Erreichung dieser Ziele wird monatlich ermittelt und darüber ein Report erstellt. Mit Hilfe des so genannten Vertriebssteuerungscockpits, der Schaltzentrale für Vertriebsführungs-kräfte, wird unter anderem eine Stärken/Chancen-Analyse durchgeführt, die ▶

Vertriebssteuerungscockpit



Quelle: LBS Norddeutsche Landesbausparkasse Berlin – Hannover

► noch nicht realisierte Absatzchancen nach Zielgruppen differenziert aufzeigt (s. Abb. 3).

Das Vertriebssteuerungscockpit dient zudem der Darstellung relevanter vertriebsunterstützender Maßnahmen zur Nutzung von Absatzchancen. Solche Maßnahmen sind beispielsweise Aktionspakete. Sie umfassen auf ein spezielles Thema zugeschnittene verkaufsfördernde Materialien wie Dekorationen, Stellwände oder Accessoires und werden nur in ausgewählten Geschäftsstellen einer Sparkasse eingesetzt. Der Abruf dieser Aktionspakete kann innerhalb des gesamten Geschäftsjahres erfolgen, ist in der Regel aber auf etwa eine Woche je Geschäftsstelle begrenzt.

Für den großflächigen Einsatz eignen sich Schwerpunktkampagnen. Sie können nur innerhalb eines festgelegten Tertials durchgeführt werden, stehen dafür aber allen Vertriebspartnern (Außendienst, Sparkasse, öffentliche Versicherungen) zeitgleich zur Verfügung.

Die enge Verzahnung vertriebssteuernder und -unterstützender Elemente ist eine große Hilfe für die Vertriebsverantwortlichen. Sie beantwortet Fragen wie:

- Ist eine Intensivierung der Vertriebsleistung erforderlich, und wenn ja, in welchen Zielgruppen?
- Welche der zielgruppenadäquaten Maßnahmen sind für den Einsatz geeignet?
- Welche adressbezogenen Mengengerüste sind zu schaffen und wann sind sie am wirkungsvollsten einzusetzen?

Erfolgskontrolle und Anreizsystem

Sämtliche vertriebsunterstützenden Maßnahmen werden einer Erfolgskontrolle unterzogen. Damit ist sichergestellt, dass der Einsatz künftiger Maßnahmen von den bereits gewonnenen Erfahrungen profitiert.

Das monetäre Anreizsystem, die so genannte Marktzuwachsvergütung, ermittelt die Bonusansprüche der Sparkassen, die die vereinbarten Absatzziele erreichen oder „übererfüllen“. Aber auch der LBS-Außendienst wird durch ein potenzialbasiertes Bonusmodell motiviert, seine Ziele zu erreichen. Die Marktzuwachsvergütung leistet damit einen wichtigen Beitrag für eine erfolgreiche Marktbearbeitung. Der große Erfolg von POTENTIAL bei der LBS Nord wird durch diese Bonuszahlungen, die einen Anteil von

bis zu 30 % an der Gesamtvergütung eines Vertriebspartners annehmen können, gestützt.

Nach den guten Erfahrungen, die die LBS Nord mit POTENTIAL gemacht hatte, führte 1997 auch der Sparkassenverband Niedersachsen (SVN) das Modell ein. Inzwischen werden in der Sparkassen-Finanzgruppe Niedersachsen insgesamt elf Finanzdienstleistungsprodukte mit Hilfe des POTENTIAL-Modells geplant. Zu den Verbundpartnern, die mit diesem Programm arbeiten, gehören neben der LBS Nord und dem SVN die Versicherungsgruppe Hannover (VGH) und die Öffentliche Versicherung Oldenburg (ÖVO).

LBS Baden-Württemberg

Während die prognostizierten Potenziale bei der LBS Nord von Anfang an in vollem Umfang für die Vertriebszielplanung verwendet wurden, konzentrierte sich die LBS Baden-Württemberg zunächst auf die Berechnung der Neugeschäftspotenziale in Verbindung mit der Fortschreibung des im jeweils vorangegangenen Jahr umgesetzten Neugeschäfts. Seit 2004 werden die Neugeschäftsziele für den Außendienst jedoch ebenfalls

ABBILDUNG 4

Potenzialorientierte Planung des Aktiv- und Passivgeschäfts



Quelle: LBS Baden-Württemberg

vollständig aus den Prognosen des POTENTIAL-Modells übernommen. Nach der Einführung eines neuen, anspruchsvolleren Zielerreichungsprämiensystems wuchsen Bedeutung und Akzeptanz des Marktpotenzialmodells weiter.

Baufinanzierungspotenzial

Ebenfalls im Jahr 2004 meisterte die LBS Baden-Württemberg eine weitere Etappe auf dem Weg zu einer ganzheitlichen, potenzialorientierten Vertriebszielplanung. Denn neben dem Passivgeschäft werden seither auch Potenziale und Prognosen für Baufinanzierungen mit einem Aktivmarkt-Potenzialmodell berechnet (s. Abb. 4). Die maßgebliche Grundlage für diese Planungsneuerung bilden

- > das seit Jahren erfolgreich eingesetzte Verfahren POTENTIAL. Hier wird analog zum Passivmodell das Nachfrageverhalten für Baufinanzierungen in der Bevölkerung segmentspezifisch mit Hilfe einer repräsentativen Befragung abgebildet.
- > die objektorientierten Daten zum Baufinanzierungsmarkt getrennt nach Neubau, Gebrauchtoobjekte und Modernisierung, die von dem Marktforschungsunternehmen GEWOS zur Verfügung gestellt werden.

Beide Betrachtungsweisen, also die nachfrage- und objektorientierte, werden in einem weiteren Schritt in Form kleinräumiger Baufinanzierungsvolumina gegossen. Die mit dem Aktivmarkt-Potenzialmodell ermittelten Prognosen und Potenziale stellen oft erstmalig relevante Informationen zum Finanzierungsmarkt in Baden-Württemberg flächendeckend zur Verfügung. Dadurch bilden sie eine solide Basis für eine vertriebsorientierte Zielfindung im Aktivgeschäft.

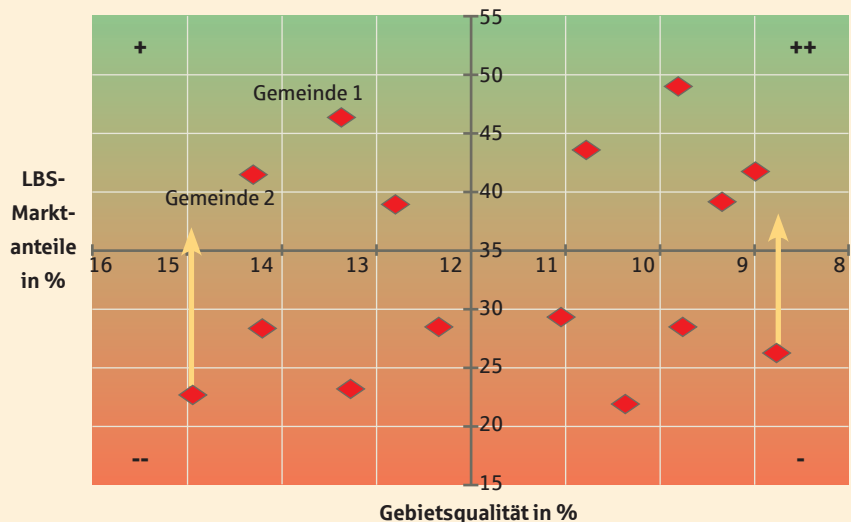
Einstieg in die Mikrogeographie

Neu für die LBS Baden-Württemberg ist auch der Einstieg in die Mikrogeographie. 2004 wurden erstmals Neugeschäftsaффinitäten zum Bausparen bis auf Mikrozelebene mit mindestens fünf Haushalten verteilt. Zugriff auf diese Informationen bietet das Data Warehouse von LBS und Sparkassen. Sie sollen künftig eine kleinräumigere Vertriebsplanung erlauben. Zudem können sie auch zur Verbesserung der Adressqualität für die Kundenansprache genutzt werden.

Aber nicht nur für die Planung, sondern auch für die Analyse der Märkte vor Ort wer-

ABBILDUNG 5

Gebietsqualitäts-/Marktanteilsportfolio



Quelle: LBS Baden-Württemberg

den die Marktpotenzialmodelle (Aktiv-/Passivvariante) vermehrt eingesetzt. Mit dem Einsatz eines Gebietsqualitäts- und Marktanteils-Portfolios (s. Abb. 5) kann verhältnismäßig schnell eine strategische Standortbestimmung einzelner Teilmärkte vorgenommen und daraus folgend entsprechende Strategien entwickelt werden. Im ersten Schritt wird ermittelt, wie hoch die Neigung der Bürger in diesem Gebiet ist, LBS-Bausparer zu sein, im zweiten, wie hoch der tatsächliche LBS-Marktanteil ist.

Zusammen mit anderen Informationen bilden die Modellwerte die Plattform der regelmäßig stattfindenden Marketing-Planungsgespräche mit den Sparkassen. Zudem werden von den Vertriebsverantwortlichen immer häufiger vertiefende Analysen für ausgewählte Gebiete nachgefragt,

deren Resultate oftmals direkt in operative Maßnahmen münden.

Fazit

Der Detaillierungsgrad der Prognosen und Analysen ist in beiden Landesbausparkassen in den vergangenen 20 Jahren stark gewachsen. Zudem hat sich POTENTIAL zu einem zentralen strategischen Instrument gemauert. Der Nutzen dieses Modells liegt dabei nicht nur in einer soliden, strukturierten Vertriebszielplanung, sondern vielmehr in den Möglichkeiten, die es für die Feinsteuerung von Direktmarketingaktivitäten und anderen vertriebsunterstützenden Maßnahmen bietet. Denn die Absatzplanung ist kein Selbstzweck. Sie muss mit Leben erfüllt werden. ◀