

Cross-Selling bei Banken und Sparkassen

**Empirische Analyse zu Status quo, Trends
und zukünftigen Anforderungen**

Oktober 2007

Management Summary

Georg Wittmann

Christian Drexler

Markus Breitschaft

Thomas Krabichler

Dr. Ernst Stahl



research

an der Universität
Regensburg

Impressum

Cross-Selling bei Banken und Sparkassen

Empirische Analyse zu Status quo, zu Trends und zukünftigen Anforderungen

ISBN 978-3-937195-16-2

ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Georg Wittmann, Christian Drexler, Markus Breitschaft, Thomas Krabichler, Dr. Ernst Stahl

Regerstr. 4

93053 Regensburg

Tel.: +49-(0)941-943-1901

Fax: +49-(0)941-943-1888

E-Mail: info@ibi.de

Web: www.ibi.de

© ibi research 2007

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt und Eigentum der ibi research an der Universität Regensburg (im Folgenden: ibi research). Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne ausdrückliche und schriftliche Genehmigung der ibi research an der Universität Regensburg GmbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ibi research hat sich bemüht, richtige und vollständige Informationen zur Verfügung zu stellen. Alle Angaben wurden nach bestem Wissen und mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt und überprüft. Dennoch übernimmt ibi research keine Garantie oder Haftung für die Fehlerfreiheit, Genauigkeit, Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen, Texte, Grafiken, Links und sonstigen in dieser Publikation enthaltenen Elemente. Diese Publikation wird ohne jegliche Gewähr, weder ausdrücklich noch stillschweigend, bereitgestellt. Dies gilt u. a., aber nicht ausschließlich, hinsichtlich der Gewährleistung der Marktgängigkeit und der Eignung für einen bestimmten Zweck sowie für die Gewährleistung der Nichtverletzung geltenden Rechts.

Haftungsansprüche gegen ibi research, welche sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen bzw. durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht wurden, sind grundsätzlich ausgeschlossen. Dies gilt u. a. und uneingeschränkt für konkrete, besondere und mittelbare Schäden oder Folgeschäden, die aus der Nutzung dieser Materialien entstehen können, sofern seitens ibi research kein nachweislich vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt.

Die Informationen, auf die Sie möglicherweise über die in diesem Material enthaltenen Internet-Links und sonstige Quellen Dritter zugreifen, unterliegen nicht dem Einfluss von ibi research. ibi research unterstützt nicht die Nutzung von Internet-Seiten Dritter und Quellen Dritter durch Sie und gibt keinerlei Gewährleistungen oder Zusagen über Internet-Seiten Dritter oder Quellen Dritter ab

Management Summary

Um die Bedeutung des Cross-Selling für heutige Banken zu erfassen, Herausforderungen zu identifizieren und daraus Trends für die Zukunft abzuleiten, erarbeitete ibi research die Studie „*Cross-Selling bei Banken – Empirische Analyse zum Status quo, zu Trends und zukünftigen Anforderungen*“. In dieser Untersuchung wurden 64 Vertriebsexperten von Kreditinstituten aus dem deutschsprachigen Raum um ihre Einschätzung zur Verankerung des Cross-Selling in ihren Instituten gebeten. Zusätzlich wurden auch Chancen und Hindernisse des Cross-Selling abgefragt sowie die Meinung der Experten zu künftigen Entwicklungen analysiert. Im Folgenden werden einige zentrale Ergebnisse vorgestellt.

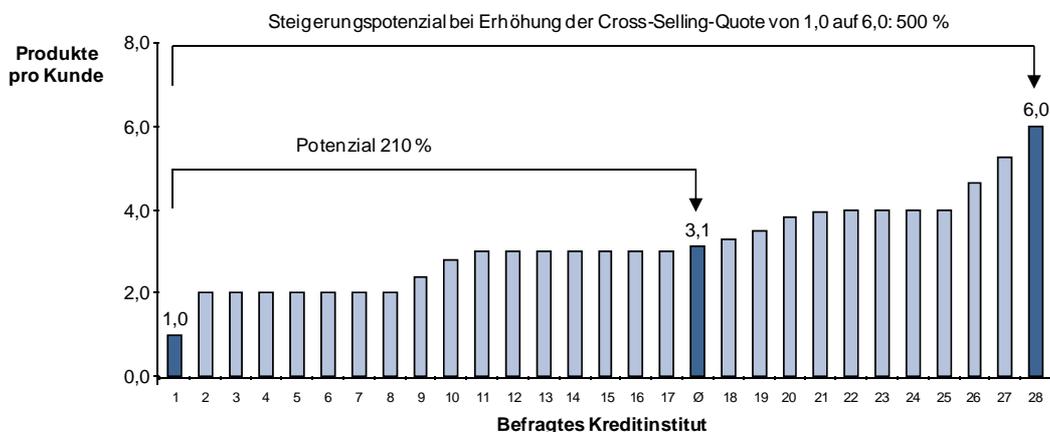
Immense Unterschiede in den Cross-Selling-Quoten lassen erhebliche Ertragschancen vermuten.

Bei der Anzahl der verkauften Produkte pro Kunde zeigt die Untersuchung erhebliche Unterschiede zwischen den betrachteten Ländern auf. So weist Österreich im Vergleich zu Deutschland und der Schweiz eine deutlich höhere Cross-Selling-Quote auf. Maßgeblich für diesen Vorsprung dürfte nicht zuletzt die Tatsache sein, dass ein österreichischer Berater mit im Durchschnitt circa 450 Privat- bzw. circa 130 Firmenkunden wesentlich weniger stark belastet ist, als seine Kollegen (in Deutschland 561 bzw. 130 und der Schweiz 700 bzw. 325) und somit mehr Zeit für die individuelle Betreuung aufwenden kann.

Im direkten Vergleich der Wettbewerber erzielen die Genossenschaftsbanken überdurchschnittliche Ergebnisse, weit unterdurchschnittlich dagegen ist die Quote bei den Großbanken.

Ein enormes Steigerungspotenzial sowohl im Privat- als auch im Firmenkundengeschäft ist vorhanden ist. So ergibt die vorliegende Umfrage, dass etwa im Firmenkundenbereich die höchste Cross-Selling-Quote um 500% höher ist als die niedrigste (siehe Abbildung 1). Auch im Privatkundengeschäft zeigen sich massive Unterschiede.

Abbildung 1: Cross-Selling-Quoten im Firmenkundenbereich (N=28)

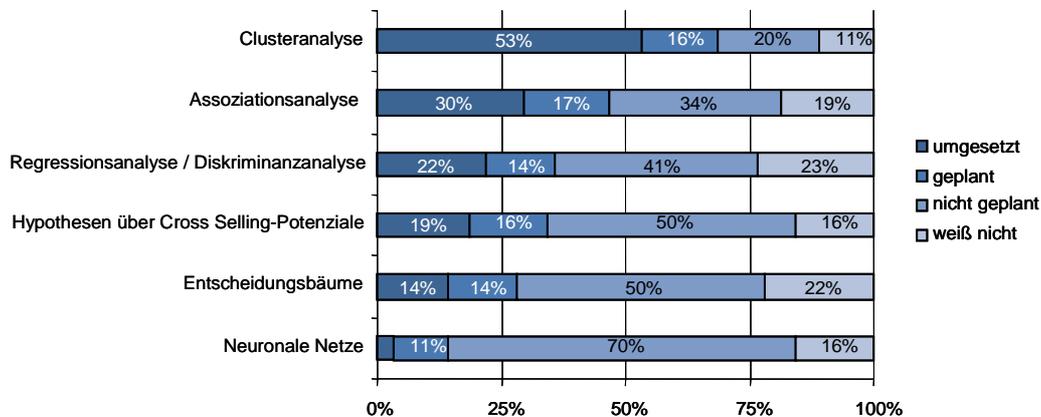


© ibi research 2007

Nur den wenigsten Kreditinstituten gelingt es, über die Datenanalyse auch Cross-Selling-Potenziale zu identifizieren.

Um das vorhandene Cross-Selling-Potenzial effektiv nutzen zu können, muss dieses notwendigerweise zuvor in den diversen Unternehmensbereichen identifiziert werden. Dazu werden umfangreiche Kundenprofile angelegt und anschließend mittels unterschiedlicher Methoden analysiert und ausgewertet. Besonderer Beliebtheit unter den Analysemethoden erfreut sich hierbei die Clusteranalyse, die über die Hälfte der Befragten bereits erfolgreich einsetzen. Weniger verbreitet scheint dagegen die Analyse über neuronale Netze zu sein, auch Entscheidungsbäume finden lediglich bei 28% der Umfrageteilnehmer Anwendung oder sind in Planung. Welche Methoden generell zu Analyse Zwecken eingesetzt werden, zeigt nachfolgende Abbildung 2 auf.

Abbildung 2: Verbreitung der Methoden zur Analyse von Cross-Selling-Potenzialen



© ibi research 2007

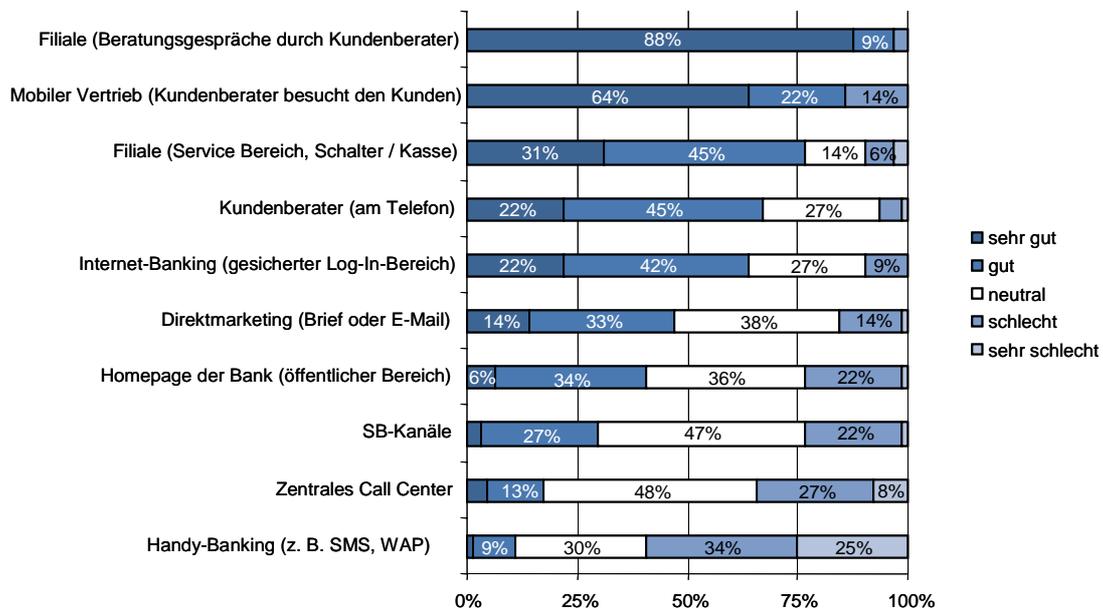
Bemerkenswert ist, dass mehr als zwei Drittel der befragten Kreditinstitute ihre Kundendaten als Basis für eine Datenanalyse als ganz oder zumindest teilweise geeignet erachten. Dies wird allerdings durch weitere Ergebnisse der Studie nicht bestätigt. Beinahe alle betrachteten Unternehmen haben Schwierigkeiten bei der Identifikation von Cross-Selling-Potenzial über die Datenanalyse. Lediglich in der Spitzen-Gruppe (Gruppe der Banken, die sehr erfolgreich im Cross-Selling sind) werden bei diesem Prozess bessere Erfolge erzielt. Dieses Ergebnis ist offenbar in der verstärkten Nutzung von statistischen Methoden zur Datenauswertung begründet. Das gewonnene Wissen über Cross-Selling-Potenziale verwenden Banken in der Spitzen-Gruppe auch vermehrt, um Lücken in ihren kombinierten Produktangeboten zu entdecken sowie intensiver als andere Banken Abschlusswahrscheinlichkeiten für ihre Produkte zu ermitteln.

Das Motto „Der Kunde ist König“ führt auch hier zum Erfolg!

Geht es darum, dem Kunden konkrete Cross-Selling-Angebote zu unterbreiten, so sehen die Vertriebsexperten insbesondere in der persönlichen Kontaktaufnahme große Chancen für einen erfolgreichen Abschluss. Beispiele hierfür sind die individuelle Kundenberatung in der Filiale oder der Kundenbesuch durch einen mobilen Berater.

Jedem Kunden ein optimales und individuell geschnürtes Produktpaket offerieren zu können, sehen rund 80% der Befragten als sehr bedeutend für den Cross-Selling-Erfolg. Weitere 89% halten in diesem Kontext das Wissen des Mitarbeiters über den Kunden für sehr bzw. eher wichtig. Dennoch stützen sich die Kreditinstitute erstaunlicherweise häufiger auf Kampagnen, die sich an ein breites Kundenspektrum richten. Konsens herrscht darüber, dass ein individuelles Beratungsgespräch wesentlich besser als Vertriebskanal geeignet ist als beispielsweise semipersonliche oder unpersönliche Vertriebswege (etwa Call Center oder SB-Geräte). Dies wird in Abbildung 3 veranschaulicht.

Abbildung 3: Eignung verschiedener Vertriebskanäle für das Cross-Selling



© ibi research 2007

Die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sind das A und O einer erfolgreichen Cross-Selling-Strategie.

Nach Expertenmeinung sind neben häufigem Kundenkontakt und der Attraktivität der Produktpalette vor allem die soziale und kommunikative Kompetenz sowie die Beratungskompetenz entscheidende Kernkompetenzen für die Vertriebsmitarbeiter. Zudem spielt nach Ansicht von ca. 75% der befragten Institute weniger die Produktkompetenz als vielmehr die Bereitstellung von Vorschlagslisten eine besondere Rolle für den Cross-Selling-Erfolg. Unterstützt werden die für die Kundenansprache und –akquisition zuständigen Vertriebsmitarbeiter oftmals durch Leitfäden und Spezialisten aus den jeweiligen Geschäftsbereichen. Bei 38% der befragten Institute ist außerdem die Einführung von Vertriebsdatenbanken zum Thema Cross-Selling geplant, derzeit nutzen lediglich Vertreter aus der Spitzengruppe dieses Hilfsmittel.

Zur Motivation ihrer Mitarbeiter installieren viele Banken vermehrt Anreizsysteme. Stärker noch als ihre Mitbewerber aus der Restgruppe setzen die Institute der Spitzengruppe auf leistungsorientierte Vergütung und attraktive Aufstiegsmöglichkeiten. So haben bereits 60% der befragten Banken leistungsorientierte Vergütungssysteme umgesetzt, weitere 20% planen dies.

Rund 80% der befragten Kreditinstitute sehen in der Schaffung von nachhaltigem Kundenvertrauen die größte Herausforderung bei der Realisation von Cross-Selling-Erfolgen.

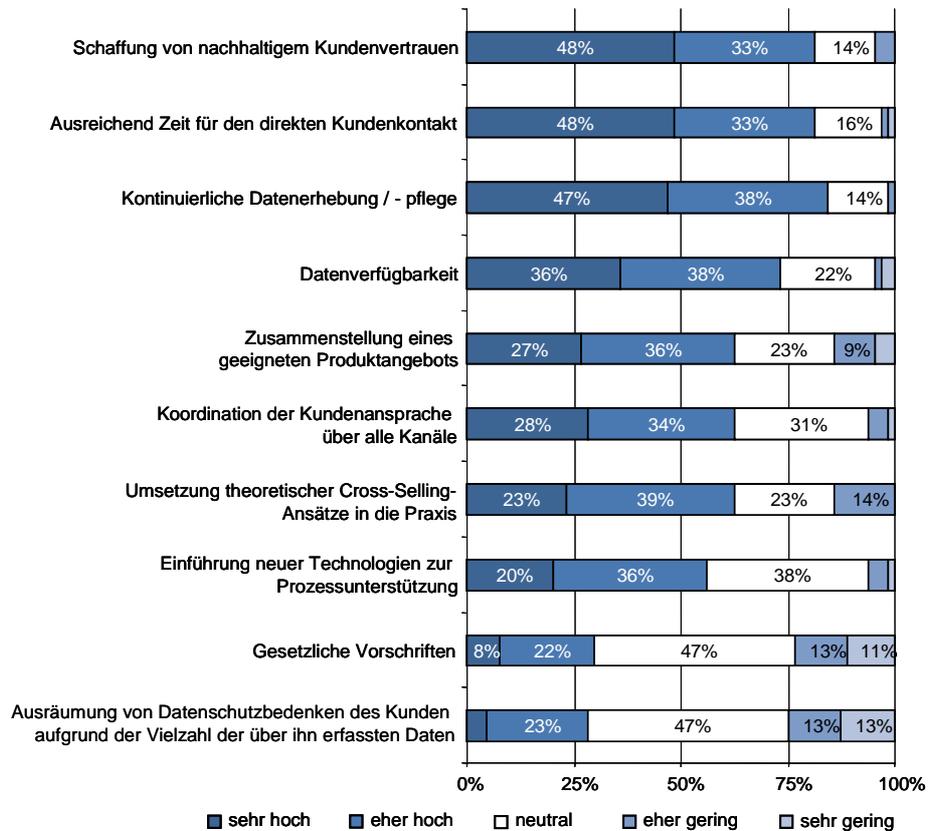
Je kundenorientierter dabei die Unternehmensorganisation ist, desto besser können die Bedürfnisse der Kunden identifiziert und adäquat befriedigt werden. Dadurch lässt sich Kundenvertrauen, die Kundenbindung und letztlich auch die Kundenprofitabilität aus Sicht der Banken steigern.

In gleichem Maße fordernd die Vertriebsexperten, für den direkten Kundenkontakt ein ausreichend großes Zeitfenster anzusetzen. Untermuert und gestützt wird diese Sicht durch die Tatsache, dass Österreich mit der niedrigsten Kundenanzahl je Betreuer die höchste Cross-Selling-Quote im deutschsprachigen Raum besitzt.

Die Schaffung notwendiger Mitarbeiterkompetenzen, die Etablierung eines erfolgsorientierten Vertriebssystems sowie die ausreichende Systemunterstützung der Mitarbeiter beim Cross-Selling halten 70% der Befragten für ein Primärziel. Im Gegensatz dazu sind günstigere Konditionen als bei der Konkurrenz nach allgemeiner Ansicht nicht maßgeblich für den Cross-Selling-Erfolg.

Als durchweg positiv wurde vor allem die bisherige Verankerung des Cross-Selling in der Strategie und Vision des Unternehmens bewertet.

Abbildung 4: Wie schätzen Sie die Herausforderungen bei der Umsetzung eines erfolgreichen Cross-Selling ein?



© ibi research 2007

Jedes dritte Institut aus der Spitzengruppe kontrolliert die Auswirkungen der Cross-Selling-Maßnahmen auf die Kundenbindung.

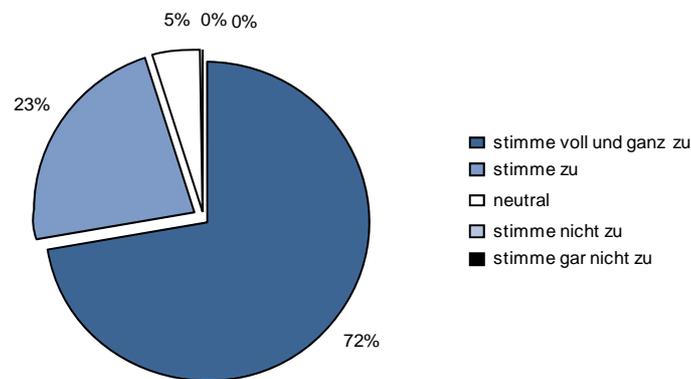
Damit setzen sich die Top Scorer deutlich von der breiten Masse der untersuchten Institute ab. Insgesamt gesehen überprüft nur jedes fünfte Institut die Wirksamkeit der Instrumente zur Erschließung der Cross-Selling-Potenziale und insofern die damit verbundenen Auswirkungen auf die Kundenbindung. Die Spitzengruppe setzt sich in diesem Punkt ein weiteres Mal positiv ab und liegt bei der Bewertung der Wirksamkeit der Methoden weit über dem Durchschnitt. Allerdings wird bereits bei 85% der Befragten beim Controlling der Grad der Erreichung der Cross-Selling-Ziele gemessen bzw. ist eine Messung geplant.

Zukünftig wird Cross-Selling wesentlich stärker in der Unternehmensstrategie verankert sein.

95% der befragten Vertriebsexperten sind davon überzeugt, dass die Aktivitäten der Kreditinstitute auf dem Gebiet des Cross-Selling in Zukunft stark ansteigen werden. Aus diesem Grund sind dafür insbesondere im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung Investitionen geplant. Unterschiede lassen sich jedoch im Vergleich der Spitzengruppe mit dem Rest aufzeigen: Während die besser platzierten Unternehmen eine stärkere Gewichtung auf die Mitarbeiterspezialisierung vornehmen, favorisiert die Restgruppe überdurchschnittliche Investitionen im Cross-Selling-Controlling. Verstärkt investiert werden soll zudem in den Bereich der Datenanalyse durch den Aufbau eines analytischen Customer Relationship Managements (CRM). Hier planen 58% der Institute eine Ausgabenerhöhung.

Insgesamt gesehen belegen die Ergebnisse der Befragung die hohe Relevanz eines ganzheitlich ausgerichteten Cross-Selling für die deutschsprachigen Kreditinstitute. Es wird sich ein Bedeutungswandel hin zum strategisch verankerten und systematisch betriebenen Cross-Selling vollziehen.

Abbildung 5: „Die Bedeutung des Cross-Selling wird für Kreditinstitute in Zukunft zunehmen!“



© ibi research 2007

Bestellung

Internet: www.ibi.de/cross-selling oder

Fax: +49 (0)9 41 / 9 43-18 88 oder

ibi research
an der Universität Regensburg GmbH
Regerstr. 4

D-93053 Regensburg



research

an der Universität Regensburg

Cross-Selling bei Banken und Sparkassen

- Empirische Analyse zu Status quo, Trends und zukünftigen Anforderungen –

Senden Sie uns einfach das ausgefüllte
Formular per Fax oder per Post zurück.

Anrede: Herr Frau

Titel / Nachname / Vorname

Firma

Position / Abteilung

Straße / Hausnummer

Land / PLZ / Ort

Telefon / Fax

E-Mail

Ja, ich bestelle __ **Exemplar(e)** der
Studie „Cross-Selling bei Banken und
Sparkassen“ zum Preis von EUR 389,00
je Exemplar in gedruckter Form.

Datum, Unterschrift

Bitte senden Sie mir Informationsunter-
lagen über

- weitere bisher erschienene Studien
- ibi research