

Vertrieb

## Roman Dengler

### **Optimierung der Kundensegmentierung als Basis für den zielgerichteten Einsatz der Ressourcen und die Identifikation zusätzlicher Potenziale**

Master of Science in Consulting and Controlling  
Kreissparkasse Ravensburg



## **Projektausgangslage**

Die Kreissparkasse Ravensburg wurde im Jahr 1822 gegründet und ist die älteste Sparkasse Württembergs. Mit einer Bilanzsumme von rund 4,8 Milliarden Euro belegt sie den 14. Platz in der Rangliste der Sparkassen des Sparkassenverbandes Baden-Württemberg. Sie ist Mitglied der Sparkassen-Finanzgruppe und für den Landkreis Ravensburg verantwortlich. Das Kundengeschäftsvolumen der rund 188.000 Kunden, das sich aus den angelegten Kundengeldern und den vergebenen Krediten zusammensetzt, beläuft sich auf 7,87 Milliarden Euro. Ausgangslage für das Projekt war die geplante Überarbeitung der Kundensegmentierung. Die Masterthesis trägt den Titel „Optimierung der Kundensegmentierung als Basis für den zielgerichteten Einsatz der Ressourcen und die Identifikation zusätzlicher Potenziale“. Es werden somit zwei Projektaufträge unterschieden – zum einen die Optimierung der Segmentierung und zum anderen die Erarbeitung eines Konzepts zur Identifikation von versteckten Potenzialen. Unter dem Begriff Kundensegmentierung wird die Klassifizierung des Gesamtbestands der Kunden in homogenen Gruppen, die untereinander möglichst heterogen sind, verstanden.

## Zielsetzung des Projekts

Aus der Projektdefinition ergeben sich zwei Zielsetzungen. Das Ziel einer neuen Kundensegmentierung ist es, diese so zu gestalten, dass die Ressourcen des Unternehmens optimal eingesetzt werden. Durch die Optimierung der Segmentierung kann die Allokation von beschränkten Ressourcen in Unternehmen verbessert werden. Das ist insbesondere in der derzeit anhaltenden Niedrigzinsphase, welche die Erträge der Banken stark reduziert, von hoher Bedeutung.

Die zweite Zielsetzung beschäftigt sich mit der Identifikation von Kundenpotenzialen. Diese Fragestellung ist z. B. bei Kunden interessant, deren Geschäftsverbindung zum Kreditinstitut nicht mehr bzw. nur wenig aktiv ist. Das Aufdecken bisher ungenutzter Potenziale durch Reaktivierung der Kundenverbindung führt zu einer Steigerung des Marktergebnisses. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei Potenzialen um statistische Wahrscheinlichkeiten handelt – nicht jeder Kunde, bei dem Potenzial identifiziert wurde, verstärkt im Anschluss seine Bindung zur jeweiligen Bank. Jedoch ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher als bei einem zufällig ausgewählten Kunden.

## Projektentwicklung

Im Rahmen des Projekts bzw. der Masterthesis wurde das optimale Modell für eine Kundensegmentierung aus der Theorie erarbeitet und im Anschluss auf die Kreissparkasse Ravensburg angewendet. Die klassischen Segmentierungskriterien im Bankenbereich sind Einkommen und Vermögen. Auf Basis umfangreicher Recherchen wurde eine Vielzahl von Kriterien identifiziert. Bei jedem Kriterium wurde überprüft, ob die Verwendung für die Kundensegmentierung oder den Potenzialwert sinnvoll ist. Außerdem wurden die Auswertbarkeit und gesetzliche Vorgaben bei der Verwendung von Kundendaten berücksichtigt.

Für die Bearbeitung des zweiten Projektauftrags wurde mithilfe eines Scoring-Modells ein Potenzialwert entwickelt. Auf Basis von Korrelationsanalysen und Signifikanztests kann die Validität jedes verwendeten Kriteriums nachgewiesen werden. Der Potenzialwert ist eine Verfeinerung der Kundensegmentierung und ermöglicht eine zielgerichtete Ansprache von Kunden mit versteckten Poten-

zialen. So erhält das Kreditinstitut z. B. Hinweise darauf, welche der inaktiven Kundenverbindungen zuerst reaktiviert werden sollten. Eine Herausforderung bei der Formulierung des Potenzialwerts stellt die Definition des Begriffs Potenzial dar. Es müssen beispielsweise jeweils andere Kriterien herangezogen werden, wenn man das heutige oder zukünftige Kundenpotenzial identifizieren möchte. Es ist wichtig, im Projekt festzuhalten, welche Definition dem eingesetzten Modell zugrunde liegt.

## **Mehrwert für das Projektunternehmen**

Nach Bearbeitung der Projektaufträge erhielt die Kreissparkasse Ravensburg ein Konzept für die neue Kundensegmentierung. Dieses beinhaltet einen auf sieben Kriterien basierenden Potenzialwert. Die Kriterien wurden wissenschaftlich validiert und es wurde nachgewiesen, dass damit eine verbesserte Potenzialausschöpfung im Vergleich zum bisherigen Modell ermöglicht wird.

Damit die Akzeptanz bei den Anwendern sichergestellt ist, wurde ein Change-Management-Konzept für den Vertrieb entworfen. Darin wird der Vertrieb bei der Implementierung der Kundensegmentierung in den Fokus gestellt, was die erfolgreiche Umsetzung in der Praxis ermöglicht.

Außerdem wurden mehrere Handlungsempfehlungen formuliert, die zur Verbesserung der Kundensegmentierung in der Zukunft führen. So stellt z. B. die Verwendung verhaltensorientierter Kriterien die Zukunft der Kundensegmentierung dar. Derzeit fehlen vielen Regionalbanken aber noch die technischen Voraussetzungen diese abzubilden. Aus diesem Grund ist der Einsatz bzw. Ausbau von Business Intelligence notwendig. Die dazu notwendigen Technologien können entweder selbst entwickelt oder von externen Unternehmen zugekauft werden.

