

# Privatkundenvertrieb im Umbruch

Von Oliver Mihm



**Der Weg vom filialzentrierten Vertrieb zum integrierten Multikanalmanagement ist ein grundlegender Kulturwandel, so der Autor. Dabei sind zwei Zielbilder zu unterscheiden: das filialzentrierte und das kundenzentrierte Multikanalmanagement. Welche Formen der Kundenansprache und Beratung vom Privatkunden akzeptiert und nachgefragt werden, ist bisher noch unklar. Dennoch werden Banken angesichts des Margendrucks künftig überlegen müssen, welche Leistungen sie zukünftig in welcher Form bepreisen können. Red.**

Das Retailgeschäft der Banken in Deutschland wandelt sich immer schneller. Dies zeigen die Ergebnisse der aktuellen IM-Trendstudie „Privatkundenvertrieb im Umbruch“, an der rund 100 Top-Entscheider der Finanzbranche teilnahmen. Zentrale Erkenntnis der Studie: In fast allen Instituten wird die mediale Vernetzung der Vertriebswege als wichtigste Antwort auf das veränderte Kundenverhalten gesehen. Auf dem Weg zum integrierten Multikanalmanagement geben zwei Grundmodelle Orientierung: Filialzentriertes und kundenzentriertes Multikanalmanagement.

Das veränderte Kundenverhalten stellt die etablierten Vertriebsformen der Finanzbranche immer mehr in Frage. Der Kundenkon-

takt und die Kundenbeziehung verlagern sich ins Internet und werden dabei mobiler und komplexer. Der Kunde entscheidet, welche Leistungen er wie und wo in Anspruch nehmen möchte.

Unsere aktuelle Studie zeigt: Diese Erkenntnis hat sich inzwischen in den meisten Instituten durchgesetzt. Die befragten Entscheider nennen mit 60 Prozent fast einhellig die mediale Vernetzung als wichtigste Maßnahme zur Profitabilisierung des Filialvertriebs (Abbildung 1). Die Bereitschaft, den Privatkundenvertrieb grundsätzlich neu aufzustellen, ist insbesondere bei den Sparkassen und den Volks- und Raiffeisenbanken mehr denn je vorhanden. Die Entscheider wollen dabei auf allen Ebenen des Vertriebs ansetzen, angefangen von den Mitarbeitern, über die Steuerung bis hin zu neuen technischen Möglichkeiten. Was oftmals noch fehlt, sind die richtigen Lösungen für ein zukunftsfähiges Multikanalmanagement.

Der Weg vom filialzentrierten Vertrieb zum integrierten Multikanalmanagement ist ein grundlegender Kulturwandel, der sämtliche

Aspekte des Privatkundengeschäfts berührt. Um angesichts dieser Komplexität nicht den Überblick zu verlieren, bietet es sich an, mit einfachen Grundmodellen als Zielbild zu arbeiten.

## Filialzentriertes Multikanalmanagement ...

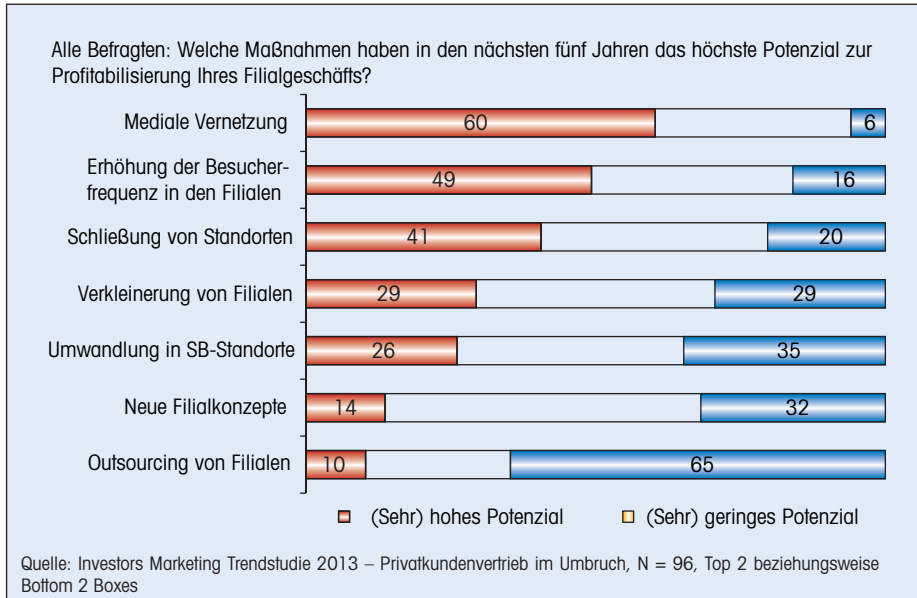
Das filialzentrierte Multikanalmanagement ist vor allem darauf ausgerichtet, dem Interessenten oder Kunden den Weg in die Filiale so einfach und attraktiv wie möglich zu machen. Bestehende Hürden werden so weit wie möglich abgebaut, insbesondere Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung werden besser unterstützt.

Bei diesem Ansatz steht die persönliche Beziehung zum Berater beziehungsweise zur Filiale im Mittelpunkt der Angebotsgestaltung. Ziel ist die aktive Lenkung der Kunden in die Filiale und dort zu Beratung und Abschluss. Damit soll einerseits eine Entlastung der Filiale von Routineaufgaben und damit eine Effizienzsteigerung erreicht werden. Andererseits sollen die Kapazitäten für Beratung und Verkauf besser genutzt werden. Von der intensiven, persönlichen Interaktion zwischen dem Kunden und dem Berater verspricht man sich eine Stärkung der persönlichen Bindung zum Berater sowie eine höhere Loyalität zur Bank. Der Zwang zu Beratung und Abschluss in der Filiale erhöht die Chancen für erfolgreiches Cross-Sel-

## Zum Autor

**Dr. Oliver Mihm** ist Vorsitzender des Vorstands, Investors Marketing AG, Frankfurt am Main.

**Abbildung 1: Maßnahmen mit dem höchsten Potenzial zur Profitabilisierung des Filialgeschäfts** (Angaben in Prozent)



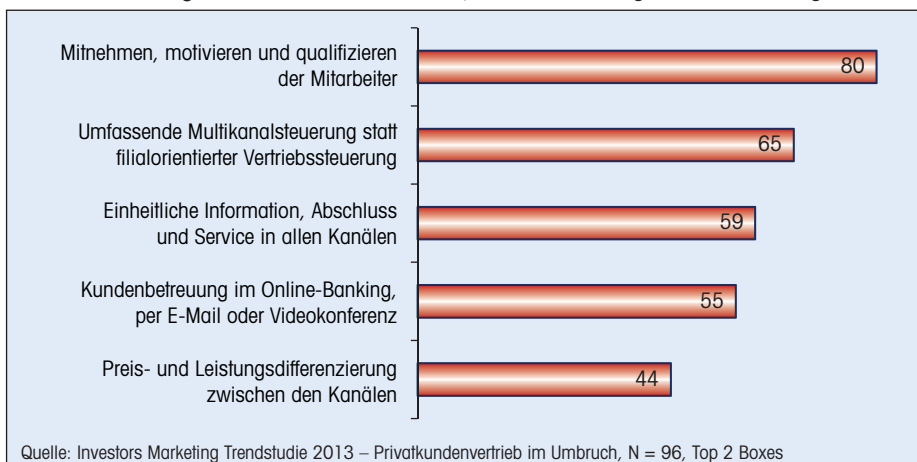
ling. Vorhandene Strukturen und Kapazitäten werden genutzt.

Bei dieser Strategie bleibt die Filiale der zentrale Kanal – die anderen Kanäle sind untergeordnet. Jedem Kanal wird über die gesamte Prozessstrecke hinweg eine klare Funktion zugewiesen und der Kunde im Sinne der Bank in die unterschiedlichen Kanäle gelenkt. Kanalwechsel werden vor allem dort unterstützt, wo sie im Interesse der Bank sind. Angebots- und Leistungsunterschiede zwischen den Kanälen sind gewollt und werden aktiv zur Differenzie-

rung genutzt. Dies schließt nicht aus, dass die Bank oder Sparkasse bewusst auch Abschlüsse online oder per Telefon zulässt, dann aber in diesem Modell nur für ausgewählte Angebote und gegebenenfalls unter bestimmten Restriktionen. Durch die gezielte Verlagerung von Transaktionen und Serviceanfrage auf mediale Kanäle können die Institute gezielt Kostenentlastungen realisieren, um so die kostenintensive Filialstruktur mit zu finanzieren.

Beim filialzentrierten Multikanalmanagement ist somit die Rollenfestlegung der

**Abbildung 2: Maßnahmen, die von Banken als sehr wichtig für Multikanalmanagement erachtet werden** (Anteil der Nennungen als sehr wichtig in Prozent)



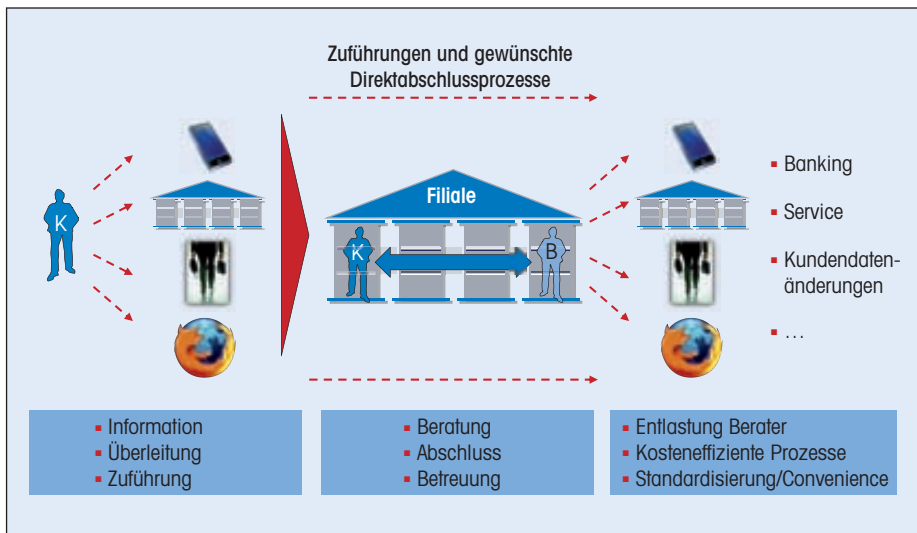
Kanäle (Zuführungskanäle, Servicekanäle) in Relation zur Filiale eine zentrale Herausforderung. Auch die Steuerung ist anzupassen: Steuerungsgrößen (wie Absatz, Ertrag, Kundenwert), Profitzurechnung, Betreuungsmodelle und Kundenzuordnung sind an die Erfordernisse des Modells anzupassen. Allein die konsequente Definition des Zielgruppen-Angebots-Kanalwürfels (ZAK), also der Frage „Welcher Kunde soll welches Angebot in welchem Kanal zu welchem Preis angeboten bekommen“ ist eine komplexe Aufgabe, wenn sie in all ihren Facetten durchgespielt wird.

Besonderes Augenmerk ist im filialzentrierten Modell auf die Steuerung der Überleitungen und Rückkopplungen zwischen den Kanälen zu legen, da die Bank hier ja aktiv den Kunden steuern möchte. Das aktive Gestalten des Kundenerlebnisses ist von zentraler Bedeutung. Denn nur wenn der Kunde sich wohlfühlt und keine Irritationen wahrnimmt, wird er sich von der Bank lenken lassen. Genauso wesentlich ist die Beraterperspektive. Für den Berater müssen die Anreize zur Überleitung oder Bearbeitung des Kunden kanalübergreifend funktionieren, sonst entstehen Dissonanzen und das Modell konterkariert sich selber.

**... oder kundenzentriertes Multikanalmanagement**

Beim kundenzentrierten Multikanalmanagement stehen alle anderen Kanäle der Filiale gleichberechtigt gegenüber. Im Rahmen dieser Strategie haben Kunden die freie Kanalwahl in allen Phasen des Kaufprozesses, sowohl innerhalb eines Kanals als auch bei der Nutzung mehrerer Kanäle. In jeder Phase des Kauf- und Nutzungsprozesses stehen nahezu alle Angebote und Services in jedem Kanal zur Verfügung. Ein Kanalwechsel ist jederzeit möglich. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Kunden klare Präferenzen für die Kanalnutzung haben und selbst entscheiden, wann sie von einem in den anderen Kanal wechseln (Cross Channel). Eine entspre-

Abbildung 3: Modell des filialzentrierten Multikanalmanagements



chende Angebotsgestaltung sollte daher positive Effekte auf alle kundenbezogenen Ziele haben wie Neukundengewinnung, Kundenbindung und Kundendurchdringung.

Die Bank verzichtet also auf die Steuerung des Kunden in bestimmte Kanäle und nimmt bewusst in Kauf, dass die Interaktion vermehrt über digitale Kanäle statt über den persönlichen Kontakt stattfindet. Das Produkt- und Serviceangebot über alle Kanäle hinweg ist weitgehend einheitlich. Voraussetzung ist allerdings, dass die Bank in allen Kanälen gleiche Leistungen und Prozessqualität vorhält, und zwar über alle Phasen des Kaufprozesses – Information, Beratung, Abschluss, Transaktion und Service.

**Paradigmenwechsel für die Berater**

Das kundenzentrierte Multikanalmanagement geht einher mit einer veränderten Rolle des Beraters. Je nach Ausprägung geht er mehr oder weniger aktiv auch im Online-Kanal auf den Kunden zu. Dies ist eine radikale Paradigmenänderung, denn der Berater agiert als Kanal-Navigator. Das heißt: Es ist nicht schlimm für ihn, wenn der Kunde für bestimmte Geschäfte nicht mehr in die Filiale kommt oder zum

Beispiel den Konsumentenkredit online abschließt – im Gegenteil: Dies ist gewollt.

Die Herausforderungen dieses Ansatzes liegen auf mehreren Ebenen. Kundenfreundliche Angebote in allen Kanälen und die Gestaltung kanalspezifischer Nutzevorteile stellen erhebliche Anforderungen an die IT, insbesondere in den Sparkassen und den Volks- und Raiffeisenbanken. Außerdem muss die Rolle von Filiale und Berater neu definiert werden – von der „Verwertung“ der bestehenden Infrastruktur (Abbau) oder der Ausrichtung auf neue

Aufgaben (zum Beispiel Finanzkaufhäuser mit echter Beratungsfunktion gegen Entgelt) bis hin zum Berater als Navigator durch die gesamte Finanzwelt.

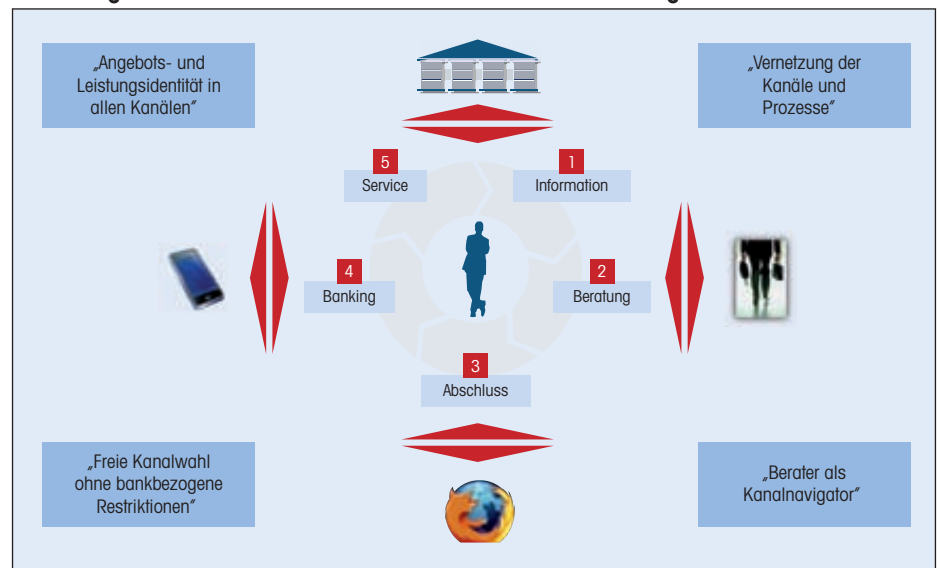
**Weiterentwicklung der Vertriebssteuerung**

Unabhängig vom Zielbild stellt die Umsetzung eines integrierten Multikanalmanagements hohe Anforderungen an die Steuerung, aber auch an die Verhaltensänderung aller Beteiligten, die sich jahrzehntelang in einem filialzentrierten Modell bewegt haben.

Daher wird das Mitnehmen, Motivieren und Qualifizieren der Mitarbeiter auch bei über 80 Prozent der Sparkassen und über 90 Prozent der Genossenschaftsbanken als wichtigste Maßnahme im Zusammenhang mit dem Multikanalmanagement gesehen. Das Verhalten der Kunden ändert sich schneller als Rollen und Aufgabenprofile der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter müssen daher überzeugt und gewonnen, am besten sogar in die Entwicklung des Zielbildes frühzeitig einbezogen werden.

Die Weiterentwicklung der Vertriebssteuerung von der filialorientierten hin zu einer

Abbildung 4: Modell des kundenzentrierten Multikanalmanagements





bank und markt  
Zeitschrift für Retailbanking

**Verlag und Redaktion:**

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,  
Postfach 111151, 60046 Frankfurt am Main,  
Telefon 069/970833-0, Telefax 069/7078400,  
www.kreditwesen.de,  
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

**Herausgeber:** Klaus-Friedrich Otto

**Chefredaktion:** Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg, Philipp Otto

**Redaktion:** Dr. Kai Disselbeck, Lars Haugwitz, Barbara Hummel, Frankfurt am Main.

**Redaktionssekretariat:** Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

**Verlags- und Anzeigenleitung:** Uwe Cappel

**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt, Tel. 069/970833-43.

**Anzeigendisposition:** Anne Guckes, Tel. 69/970833-26, sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt Anzeigenpreisliste Nr. 42 vom 1.1.2013.

**Erscheinungsweise:** Am 1. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise incl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 409,50. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 210,40. Ausland: jährlich € 419,42. Preis des Einzelheftes € 22,00 (zuzügl. Versandkosten).

**Verbundabonnement** mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 767,85. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 403,40. Ausland: jährlich € 795,21.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Tel.-Nr. 069/970833-25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen: Postbank Frankfurt 60482-609 (BLZ 50010060), Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale 10555001 (BLZ 50050000), sämtliche in Frankfurt am Main.

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe GmbH & Co. KG, Königsberger Straße 4, 60487 Frankfurt.

ISSN 1433-5204



ganzheitlichen, kanalumfassenden Sicht ist für zwei Drittel der befragten Entscheider ein wesentlicher Schritt. Bei den Geschäftsbanken ist die Steuerung mit 64 Prozent sogar das wichtigste Thema. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass die filialzentrierten Steuerungsmodelle nur noch einen Teil der Wirklichkeit abbilden und eventuell sogar falsche Steuerungsimpulse setzen.

Die Umsetzung des Multikanalmanagements im Rahmen der Marktbearbeitung wird derzeit von den Befragten als weniger wichtig angesehen als die zuerst genannten Punkte. Dies sollte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es noch viel zu tun gibt, bis aus der Vision Realität geworden ist.

### Vieles noch im Pilotstadium

Die Bereitstellung von einheitlichen Informationen, Abschlussmöglichkeiten und Service für alle Produkte in allen Kanälen, wie sie insbesondere das kundenzentrierte Multikanalmanagement erfordert, gehört für 59 Prozent der Befragten zu den drängendsten Maßnahmen. Diese Zahl zeigt, wie weit hier Ziel und Wirklichkeit noch auseinanderklaffen.

Die Realisierung von neuen Formen der Kundenbetreuung, zum Beispiel im Online-Banking, per E-Mail oder Videokonferenz, ist für 55 Prozent besonders wichtig. Die entsprechenden Projekte, etwa zur Videoberatung durch Experten in der Filiale oder zuhause, laufen gerade an. Noch ist nicht klar, welche Formen der Kundenansprache und Beratung vom Privatkunden akzeptiert und nachgefragt werden.

Die erfolgreiche mediale Vernetzung hängt aber ganz entscheidend davon ab, dass die angebotenen Alternativen aus Kundensicht tatsächlich gleichwertig sind. Ob sich die Merkmale des persönlichen Gesprächs ohne Weiteres ins Internet übertragen lassen, ist bisher offen. Entspre-

chende Ansätze sind vielfach noch im Pilotstadium.

Die Bedeutung der kanalbezogenen Preis- und Leistungsdifferenzierung im Rahmen des Multikanalmanagements polarisiert dagegen. Den 44 Prozent, die diese Maßnahme wichtig finden, stehen 31 Prozent gegenüber, die dies ablehnen. Angesichts des Margendrucks werden Banken jedoch nicht darum herumkommen, zu überlegen, welche Leistungen sie zukünftig in welcher Form bepreisen können. Eine rein kanalbezogene Preisdifferenzierung wird vor allem im filialzentrierten Modell an Grenzen stoßen, wenn der Weg des Kunden in die Filiale gewünscht ist.

### Beide Zielbilder realisierbar

Beide Zielbilder sind realisierbar und stellen eine Weiterentwicklung im Multikanalmanagement der meisten Institute dar. Welches der verschiedenen Zielbilder für die einzelne Bank am erfolgversprechendsten ist, hängt nicht zuletzt von der individuellen Ausgangssituation ab.

Daher empfiehlt es sich, alle Schritte gemeinsam zu gehen – angefangen von einem im Gesamtvorstand getragenen Zielbild über die Definition des „Zielgruppen-Angebots-Kanalwürfels (ZAK)“, der Ausarbeitung des Steuerungsmodells, des Beraterleitbildes bis hin zur kommunikativen Umsetzung zum Kunden. Nur so wird ein zukunftsfähiges und belastbares institutsspezifisches Multikanalmanagement entstehen, welches die einzelne Sparkasse oder Bank erfolgreich umsetzen kann.

Wichtig ist, dass unabhängig vom gewählten Ansatz die Bank wegen der internen Herausforderungen den Kunden nicht aus den Augen verliert, denn dieser muss in erster Linie die Bank als relevanten Partner für seine Finanzgeschäfte sehen. Dies gilt unabhängig davon, ob jung oder alt und auch ob Bestands- oder Neukunde.