

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-How
Nr. M 089

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Jensen, O. / Kuhn, J.

Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken

Mannheim 2003

ISBN Nr. 3-89333-304-5

Dr. Ove Jensen ist Habilitand am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim. Davor arbeitete er mehrere Jahre in der Marketing- und Vertriebsberatung, zuletzt als Geschäftsführer der Mannheimer Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

Dipl.-Kffr. Jutta Kuhn ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

1. Zur Untersuchung.....	1
2. Das Spannungsfeld im Privatkundenvertrieb.....	3
3. Entwicklungstendenzen in der Bedeutung und der Rolle der verschiedenen Vertriebskanäle	8
3.1 Stationärer Vertriebskanal.....	8
3.2 Mobiler Vertriebskanal.....	12
3.3 Technische Vertriebskanäle	15
3.4 Gegenüberstellung der Vertriebskanäle	18
4. Erfolgsfaktoren des Vertriebskanalmanagements	19
4.1 Kanalarchitektur	19
4.2 Informationsmanagement.....	25
4.3 Steuerung der Kunden	28
4.4 Steuerung der Mitarbeiter.....	31
5. Systematische Optimierung des Vertriebskanalmanagements	35
6. Weiterführende Literatur.....	37

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Studie	2
Abbildung 2:	Marktanteile deutscher Banken im Privatkundengeschäft	5
Abbildung 3:	Aktuelle und zukünftige Kanalnutzung für die eigene Hauptbankverbindung.....	6
Abbildung 4:	Anzahl der Bankverbindungen pro Kunde	7
Abbildung 5:	Bedeutung der Vertriebskanäle für die Kunden	12
Abbildung 6:	Vorstellbare Nutzung des mobilen Kanals für verschiedene Produkte	13
Abbildung 7:	Entwicklung der Anzahl der Online-Konten in Deutschland.....	15
Abbildung 8:	Vorstellbare Nutzung technischer Vertriebskanäle für Zahlungsverkehr bzw. Girokonto	16
Abbildung 9:	Entwicklung der Online-Nutzung in Deutschland.....	17
Abbildung 10:	Felder des Vertriebskanalmanagements	19
Abbildung 11:	Grobe Marktsegmentierung im Privatkundengeschäft	20
Abbildung 12:	Typische Feinsegmentierung im Privatkundengeschäft.....	22
Abbildung 13:	Beispiel für eine Coverage-Matrix.....	24
Abbildung 14:	Komplexität des Informationsmanagements.....	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht ausgewerteter Fremd-Studien	1
Tabelle 2:	Entwicklung der Anzahl der Bankstellen in Deutschland	9
Tabelle 3:	Übersicht über die Bedeutung und die Rolle der Vertriebskanäle..	18
Tabelle 4:	Beispiele für Paketangebote	30
Tabelle 5:	Zeitliche Strukturierung einer Optimierung des Vertriebskanalmanagements	35

Abstract

Das Privatkundengeschäft der deutschen Banken sieht sich auf dem Feld des Vertriebskanalmanagements derzeit großen Herausforderungen gegenüber. Die vorliegende Untersuchung stellt diese Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze auf Basis bestehender Studien und einer eigenen Expertenbefragung dar. Zunächst strukturiert die Untersuchung die externen Rahmenbedingungen des Vertriebskanalmanagements, die in den Bereichen Wettbewerbsumfeld, technologisches Umfeld und Kundenumfeld liegen. Dann zeigt sie Entwicklungstendenzen in den verschiedenen Vertriebskanälen auf. Unterschieden werden dabei stationärer, mobiler und technischer Vertrieb. Anschließend wird ein Ansatz zur systematischen Optimierung des Vertriebskanalmanagements dargestellt. Dieser gliedert sich in die Aspekte Kanalarchitektur, Informationsmanagement, Steuerung der Kunden sowie Steuerung der Mitarbeiter.

1 Zur Untersuchung

Ziel dieser Untersuchung ist, zum einen den heutigen Stand der Praxis und zum anderen die Trends im Vertriebskanalmanagement des Privatkundengeschäfts von Banken einzufangen. Hierzu haben wir eine Meta-Studie durchgeführt, die eine Auswertung bestehender Untersuchungen mit einer eigenen Expertenbefragung kombiniert. Die Expertenbefragung diente uns dazu, Trends zu gewichten und Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Unsere Auswertung bezog die folgenden Quellen ein:

Jahr	Titel	Autor	Basis
2003	„Die strategischen Schwachstellen der Finanzdienstleister“	Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner, Mannheim	120 Interviews mit Top-Managern der Finanzdienstleistungsbranche
2002 (Nr. 2, Juni)	„E-Banking snapshot“	Deutsche Bank Research, Frankfurt	verschiedene Studien
2002	„Der lange Weg zum Kunden – die Zukunft im Retail-Banking“	KPMG Consulting AG, Frankfurt	34 Retail-Banken und Verbände in Deutschland, Österreich und der Schweiz
2002	„E-Banking: After the Goldrush“	Unternehmensberatung Context, Bad Homburg, in Zusammenarbeit mit NFO Infratest	719 deutsche Bankkunden ab 16 Jahren
2001	Allensbacher Computer- und Telekommunikationsanalyse (ACTA)	Institut für Demoskopie Allensbach, Allensbach	10.039 Bürger zwischen 14 und 64 Jahren, davon 4.281 Online-Nutzer
2001	„E-Commerce als Bankdienstleistung – Daten, Fakten, Argumente“	Bundesverband deutscher Banken, Berlin	verschiedene Studien
1999	„Vertriebswege von Finanzdienstleistern“	BBE Unternehmensberatung, Köln	174 Finanzdienstleistungsunternehmen

Tabelle 1: Übersicht ausgewerteter Fremd-Studien

Für unsere eigene Expertenbefragung konnten wir insgesamt 26 Interviewpartner gewinnen. Die Interviews wurden telefonisch anhand eines halb-strukturierten Interviewleitfadens mit offenen Fragen durchgeführt. Um ein breites Meinungsbild zu ermitteln, haben wir Experten aus drei Bereichen angesprochen:

- Manager (12 Befragte),
- Inhaber bzw. Mitarbeiter von Lehrstühlen des Finanzdienstleistungsbereichs (11 Befragte) und
- Unternehmensberater (3 Befragte).

Die Ergebnisse der Meta-Studie haben wir in vier Kapiteln dargestellt. Deren Schwerpunkte lassen sich mit vier Leitfragen ausdrücken:

- Wie sieht das Umfeld im Privatkundenvertrieb der Banken derzeit aus (Kapitel 2)?
- Welche Entwicklungstendenzen gibt es in der Bedeutung und der Rolle der verschiedenen Vertriebskanäle (Kapitel 3)?
- Welche Erfolgsfaktoren gibt es im Vertriebskanalmanagement (Kapitel 4)?
- Wie kann Vertriebskanalmanagement systematisch optimiert werden (Kapitel 5)?

Eine graphische Übersicht der inhaltlichen Gliederung zeigt Abbildung 1.

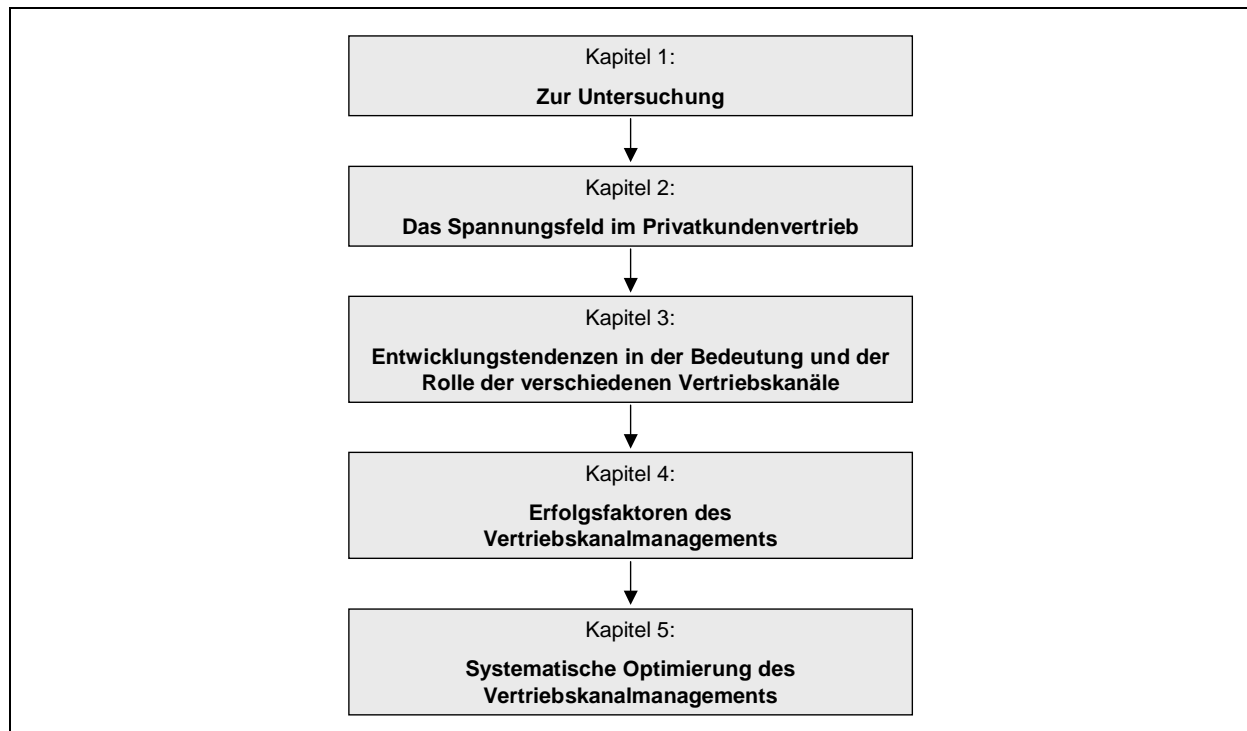


Abbildung 1: Aufbau der Studie

2 Das Spannungsfeld im Privatkundenvertrieb

Es ist heute beinahe überflüssig, den Handlungsdruck – um das Wort „Krise“ zu vermeiden – zu schildern, in dem sich das Privatkundengeschäft der deutschen Banken befindet. Beim Blick in die Zeitung konnte man sich in den letzten Monaten unmöglich den Hiobsbotschaften entziehen, die einem aus der Branche entgegenschlugen. Gewinneinbrüche, Cost-Cutting-Programme und dabei insbesondere Personalreduzierung sind die Fakten der Gegenwart. Versäumte Hausaufgaben bei den Kosten im stationären Vertrieb und übertriebene Investments im Private Banking während der boomenden Wertpapiererträge der Börsenblase, überdimensionierte eigene E-Geschäftsmodelle und mangelhaftes Risikomanagement bei Aktiv-Engagements sind einige der am häufigsten erhobenen Vorwürfe gegen die Vergangenheit.

Wir wollen hier den Blick nicht noch ein weiteres Mal auf das Gestern richten, sondern mehr auf das *Morgen*. Denn es scheint ein Ruck durch die Bankenlandschaft zu gehen, viele Unternehmen scheinen die Zeichen erkannt zu haben.

Eines fällt uns bei Diskussionen in der Branche jedoch nach wie vor auf: Viele Banken scheinen mehr daran interessiert zu sein, ob sie „nicht schlechter“ als die anderen Banken sind, und weniger daran, ob sie wirklich „gut“ oder „fit“ sind. Die Gefahr eines solchen Innenfokus liegt auf der Hand.

Ein drastisches Beispiel, wohin eine solche – Zitat eines Experten – „Selbst-Absicherung durch Nachahmung“ führen kann, ist der Umgang mit dem Breitengeschäft in den großen Privatbanken: Vor einigen Jahren wies die herrschende Lehre quer durch die Banken dem Retail-Geschäft eine niedrige Priorität zu. Von Ausgliederung war die Rede, gar von Verkauf. „Darauf folgte in schöner Einhelligkeit die Rolle rückwärts – eine Renaissance des Breitengeschäfts mit Privatkunden.“, so ein anderer Experte. Der Experte fragte weiter: „Ob den Banken bei dieser Rückabwicklung die gleichen großen Beratungsunternehmen zur Seite stehen, die vorher die Gegenrichtung unterstützt hatten?“

Noch zu selten wird der Blick über die eigene Branche hinaus gerichtet. Dabei haben andere Branchen teilweise einen jahrzehntelangen Erfahrungsvorsprung im Sanieren, in systematischer Akquise- und Verkaufsorientierung – und selbst im Kundenservice.

Interessanterweise lässt sich seit einigen Jahren beobachten, dass Banken die Terminologie der Industrie übernehmen. Sie sprechen mittlerweile selbstverständlich von „Produktion“ und „Produktionszusammenlegung“. Und sie führen das Wort „Vertrieb“ im Munde, das vor wenigen Jahren allenfalls für das weniger feine Versicherungsgeschäft verwendet wurde. Ein jüngerer Manager einer deutschen Großbank berichtete uns schmunzelnd von dem Schock, den er ausgelöst hatte, nachdem er im Jahre 2002 eine neue Marktregion als Leiter übernahm:

Er hatte deren „Geschäftsleitungsbesprechung“ kurzerhand in „Vertriebsbesprechung“ umbenannt...

Anekdoten wie diese deuten an: Die Bankenbranche lernt in diesen Jahren das Sanieren, das Kostenmanagement, den Vertrieb. Eines erscheint den von uns befragten Experten sicher: Auch in den nächsten Jahren wird „Doing more with less“ die Devise sein müssen.

Wir wollen im Folgenden herausarbeiten, welches Spannungsfeld den Handlungsrahmen für die nächsten Jahre vorgibt. Die wirkenden Kräfte skizzieren wir, indem wir nach den folgenden Blöcken unterscheiden:

- Wettbewerbsumfeld,
- technologisches Umfeld sowie
- Kundenumfeld.

Betrachtet man den **Wettbewerb**, so lässt sich unschwer feststellen, dass sich die Wettbewerbsintensität auf dem Finanzdienstleistungsmarkt in den letzten Jahren stark erhöht hat. Dies liegt

- am gestiegenen Wettbewerb zwischen den Banken sowie
- am gestiegenen Wettbewerb durch den Markteintritt bankfremder Unternehmen.

Im Zusammenhang mit einem gestiegenen Wettbewerb zwischen den Banken sprachen einige unserer Experten von einer „Wiederentdeckung des Massenmarktes“ durch die Privatbanken und von einem „Wettbewerb um Spareinlagen“. Hier ist auch der Inter-Sektoren-Wettbewerb zwischen dem genossenschaftlichen Sektor, dem Sparkassen-Sektor und den Privatbanken anzuführen. Die Diskussion um das deutsche 3-Säulen-Modell gewinnt immer mehr an Dynamik.

Auch der Eintritt neuer Banken wirkte sich stark auf die Bankenbranche aus. Zu denken ist hier neben ausländischen Banken vor allem an Direktbanken, die mit einer in der Regel aggressiven Preispolitik eine Gefahr für etablierte „traditionelle“ Filialbanken darstellen und insbesondere preissensible Kunden abwerben. Die heutigen Informations- und Kommunikationsmedien (vor allem Internet) machen es diesen Wettbewerbern möglich, dem Kunden auch ohne den Aufbau eines kostenintensiven Filialnetzes alle Leistungen zu bieten. Ein Beispiel für eine erfolgreiche Direktbank ist die Allgemeine Deutsche Direktbank (DiBa), die sich zur größten und erfolgreichsten Direktbank Deutschlands entwickelt hat. Das wesentliche Akquiseinstrument der DiBa ist ein vergleichsweise hoch verzinstes Tagesgeldkonto. Abbildung 2 zeigt die momentane Wettbewerbssituation in Deutschland.

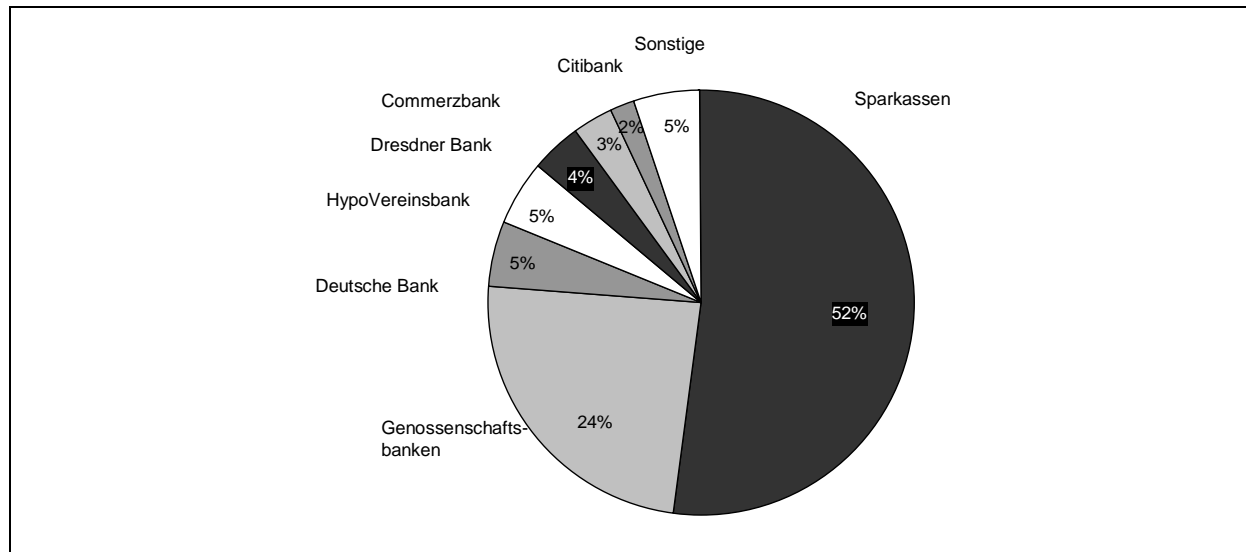


Abbildung 2: Marktanteile deutscher Banken im Privatkundengeschäft
(Quelle: Wirtschaftswoche)

Neben der Konkurrenz aus den eigenen Reihen sind die Banken aber auch *branchenfremden Wettbewerbern* ausgesetzt, die in zunehmendem Maße Bankleistungen anbieten. Beispiele hierfür sind Warenhäuser, die eigene Kreditkarten (zu oft günstigeren Konditionen) anbieten, oder Autohäuser, welche die Finanzierung eines Neuwagens zu sehr viel niedrigeren effektiven Jahreszinsen abwickeln als traditionelle Banken. Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass sich der Marktanteil der Banken gegenüber dem der Nichtbanken rückläufig entwickelt.

Im Hinblick auf die Direktbanken war eben bereits das **technologische Umfeld** angeklungen, das für die kommenden Jahre ein weiterer Treiber sein wird. Unsere Experten merkten hierzu an, dass mit der Verbreitung der ADSL-(Breitband-) Technologie jetzt für weite Kreise der Bevölkerung hinreichend große Übertragungskapazitäten vorliegen, um dem konsumentenbezogenen E-Commerce den entscheidenden Schub zu geben. Hinzu kommt die Verbesserung der Verschlüsselungstechnologie. Der entscheidende Faktor ist neben den technischen Voraussetzungen aber der Durchbruch bei der Kundenakzeptanz von Internet-Dienstleistungen. Der Siegeszug von Ebay mit Millionen von Nutzern in Deutschland ist ein Zeichen für eine steigende Bereitschaft, Transaktionen und Verträge über das Internet abzuschließen.

Dies führt uns vom technologischen Umfeld zum **Kundenumfeld**. Unsere Experten zählten insbesondere die folgenden Faktoren auf:

- Misstrauen und Verunsicherung,
- Zusammenballung von Vermögen,
- Bedürfnis nach Convenience Banking und
- sinkende Kundenloyalität.

Eine *Verunsicherung* der Kunden sehen unsere Experten im Kontext der hohen Verluste an den Kapitalmärkten, als deren Folge die Empfehlungen und Beratungsleistungen der eigenen Bank stärker hinterfragt werden. Hinzu kommt die gestiegene Aufmerksamkeit der Kunden, die aus der öffentlichen Debatte um private Altersvorsorge resultiert.

Hinsichtlich des Awareness- und Aufklärungsgrades der Kunden wiesen die Experten auf einen häufig unterschätzten Aspekt hin: Die viel beschriebene „Erbengeneration“ zeichnet sich durch eine *Zusammenballung von Vermögen* in den Händen von Personen aus, die zum Teil alles andere als finanzkundig sind. Betrachtet man die Segmentierungsansätze und Ansprachekonzepte einiger Banken, so drängt sich dagegen zuweilen der Eindruck auf, als werde ein vermögender Privatkunde mit einem sachverständigen Akademiker gleichgesetzt. Die Entwicklung *einfacher* Produktkonzepte und Vertriebswege wird in den Augen unserer Experten stark an Bedeutung gewinnen.

Möglicherweise ist es nicht zu hoch gegriffen, im Hinblick auf „Vereinfachung“ von einem gesellschaftlichen Trend-Bedürfnis zu sprechen. Man denke nur an die Forderungen nach Vereinfachungen der Riester-Regeln. Dieses Bedürfnis manifestiert sich auch im verstärkten Kundenwunsch nach *Convenience Banking*: Viele Kunden möchten die Möglichkeit haben, Finanzdienstleistungen überall und jederzeit in Anspruch zu nehmen. Dies wird in Abbildung 3 verdeutlicht. Die Kunden wollen ein Angebot verschiedener Vertriebskanäle, um ihre Finanzgeschäfte flexibel abzuwickeln. Man kann in diesem Zusammenhang auch die verlängerten Ladenöffnungszeiten im Einzelhandel anführen, welche die Erwartungen an die Erreichbarkeit der eigenen Bank gesteigert haben.

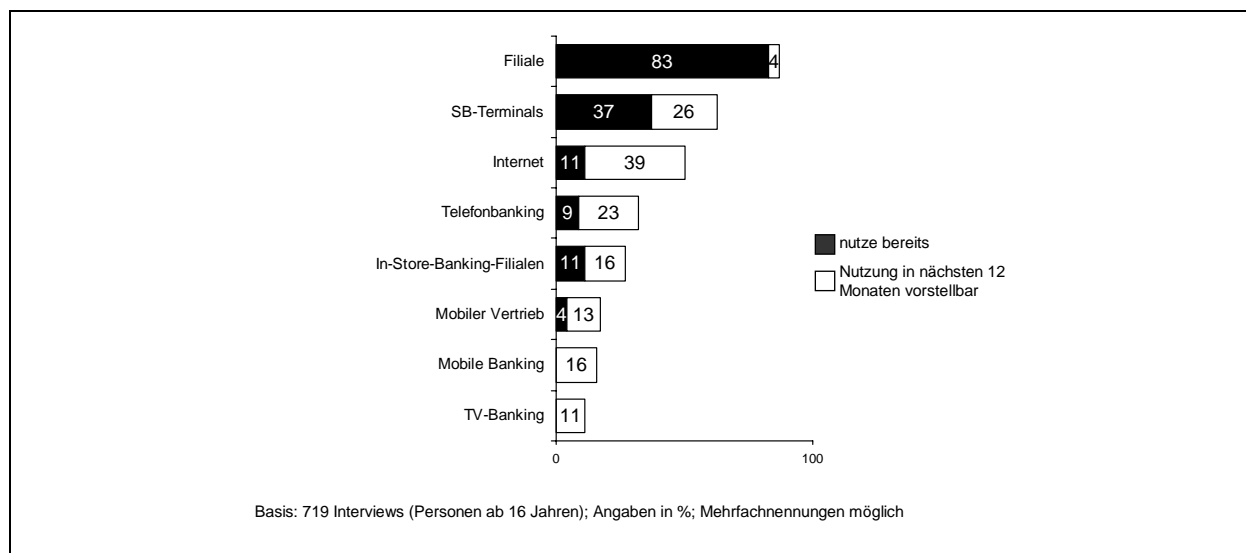


Abbildung 3: Aktuelle und zukünftige Kanalnutzung für die eigene Hauptbankverbindung (Quelle: Context)

Eine weitere Veränderung ist in der *abnehmenden Kundenloyalität* gegenüber Kreditinstituten zu erkennen. Bankkunden zeigen einen zunehmend hybriden Charakter: Einerseits besteht der

Wunsch nach individueller Betreuung, andererseits ist aber eine hohe Preissensibilität zu beobachten. Der Wunsch nach individueller Betreuung bezieht sich vor allem auf komplexe und erklärungsbedürftige Produkte oder Entscheidungen, die einen hohen Einfluss auf die zukünftige Finanzsituation des Kunden haben. Zu denken ist hier beispielsweise an Geldanlagen im Wertpapierbereich oder eine Immobilienfinanzierung. Sichtbar wird dieser hybride Charakter zum Beispiel an einem Kunden, der eine individuelle persönliche Beratung der Filialbank in Anspruch nimmt, wenn er Vorsorgeentscheidungen trifft, aber im Gegenzug hierzu gerne die kostenlose Kreditkarte der Direktbank nutzt.

Hatte früher die Mehrzahl der Kunden nur eine Bankverbindung, so ist bis heute der Anteil derer, die mehrere Institute zur Erledigung ihrer Finanzgeschäfte nutzen, stark gestiegen. Angaben des Instituts für Demoskopie Allensbach aus dem Jahr 2002 zufolge haben bereits 37% der Bankkunden zwei oder mehr Bankverbindungen (vgl. Abbildung 4). Einen Kunden zu haben oder zu gewinnen, heißt also immer häufiger nicht, ihn auch *ganz* zu haben. Das Multi-Banking stellt völlig neue Anforderungen an die Systematik der Cross-Selling-Prozesse in den Banken. Das klassische Cross-Selling-Sprungbrett, so zeigen die ausgewerteten Studien auch, ist nach wie vor die Girokontoverbindung.

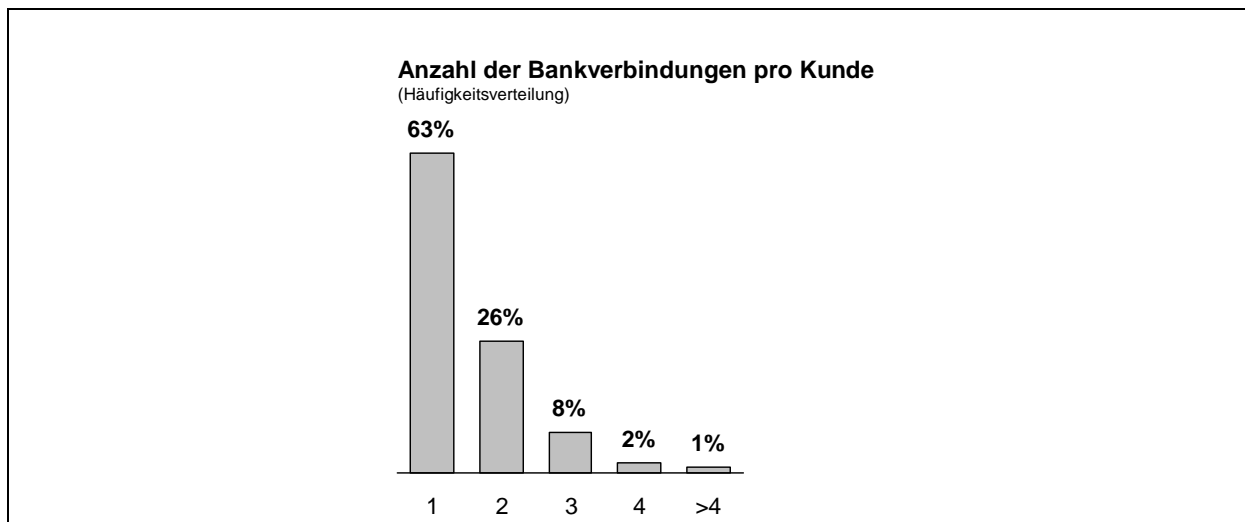


Abbildung 4: Anzahl der Bankverbindungen pro Kunde
(Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach)

Die vorausgegangenen Ausführungen haben das Umfeld skizziert, das auf die Vertriebskanäle im Privatkundengeschäft und auf deren Management einwirkt. Im nächsten Abschnitt wollen wir nun die Konsequenzen und Trends herausarbeiten, die sich daraus für die Bedeutung und Rolle der Vertriebskanäle ergeben. Im darauf folgenden Abschnitt werden wir die Erfolgsfaktoren für das Management der Vertriebskanäle behandeln.

3 Entwicklungstendenzen in der Bedeutung und der Rolle der verschiedenen Vertriebskanäle

Im Weiteren wird aufgezeigt, welche Entwicklungstendenzen unsere Experten für verschiedene Vertriebskanäle sehen. Hierzu werden sowohl die frühere Entwicklung als auch die gegenwärtige und zukünftige Situation skizziert. Wir unterscheiden die nachstehenden Kanäle:

- stationärer Vertriebskanal (Vertrieb über Filiale; Abschnitt 3.1),
- mobiler Vertriebskanal (Vertrieb über mobile Berater; Abschnitt 3.2) sowie
- technische Vertriebskanäle (z.B. Selbstbedienungsgeräte, Call-Center / Telefonbanking, Internet- bzw. Online-Banking, TV-Banking und Mobile Banking; Abschnitt 3.3).

Nach dieser separaten Betrachtung erfolgt abschließend eine Gegenüberstellung der Kanäle (Abschnitt 3.4).

3.1 Stationärer Vertriebskanal

Frühere Entwicklung

Im stationären Vertrieb war in den letzten Jahren ein extremer Wandel zu beobachten. Von besonderer Bedeutung sind hierbei

- die Auslagerung von Tätigkeiten sowie
- die Schließung von Filialen.

In der Vergangenheit waren die Filialen als dominanter Vertriebsweg der Kreditinstitute, überzeichnend gesprochen, „kleine Vollbanken“, die alle anfallenden Tätigkeiten ausführten. Besetzt waren die Filialen fast zwangsläufig mit gut ausgebildeten, teuren Generalisten, die das ganze Aktivitätenspektrum zwischen Beratung, Service und Administration abdeckten, insbesondere in kleinen Vertriebseinheiten. Einer unserer Experten bezeichnete diese geringe Aufgabenspezialisierung und geringe Kompetenz- (und Gehalts-)spreizung zwischen den Mitarbeitern als „Erblast“, mit der viele Institute noch heute zu kämpfen hätten.

Mit der Inbetriebnahme von Selbstbedienungsgeräten (Kontoauszugsdrucker, Geldausgabeautomat oder Terminals zur Erledigung von Aufträgen) wurde eine Entlastung der Filialmitarbeiter im täglichen Routinegeschäft in die Wege geleitet. Auch Call-Center oder Internet-Banking führten dazu, dass viele Tätigkeiten ausgelagert wurden. Zu erwähnen ist schließlich die Zentralisierung von Tätigkeiten (z.B. Bearbeitungszentren, die in der Filiale angenommene Kundenaufträge ausführen, oder zentrale Beschwerdebearbeitungszentren). Das Aufgabenfeld der Filialen wurde also stark verkleinert.

Ferner ist für die letzten Jahre festzuhalten – und wir werden gleich noch ausführlicher darauf eingehen –, dass das **Filialnetz in erheblichem Umfang ausgedünnt** wurde. In den Jahren 1992 bis 2002 wurde ca. ein Viertel des Bankenfilialnetzes in Deutschland abgebaut (vgl. Tabelle 2).

Art des Kreditinstitutes	Zahl der inländischen Bankstellen 1992	Zahl der inländischen Bankstellen 2002	Veränderung 1992 bis 2002
Kreditbanken	7.637	5.476	- 28%
Landesbanken	444	566	+ 27%
Sparkassen	20.295	16.147	- 20%
Kreditgenossenschaften	20.790	15.379	- 26%
Gesamt	49.166	37.568	-24%

Tabelle 2: Entwicklung der Anzahl der Bankstellen in Deutschland
(Quelle: Deutsche Bundesbank)

Heutige Situation

Die heutige Situation des stationären Vertriebs ist durch

- eine (noch immer) zu hohe Anzahl an Filialen,
- einen (noch immer) zu hohen Anteil an administrativen Tätigkeiten sowie
- (noch immer) zu geringe vertriebliche Fähigkeiten, oft auch zu geringe vertriebliche Mentalität der Mitarbeiter

gekennzeichnet.

Trotz der bereits erfolgten Filialschließungen leidet Deutschland noch immer unter „**Overbanking**“. Eine Filiale betreut im Durchschnitt weniger als 1500 Kunden; im europäischen Vergleich befindet sich Deutschland damit unter den Ländern mit der höchsten Filialdichte. Profitabel ist eine Geschäftsstelle nach Einschätzung unserer Experten allerdings erst bei mehr als 5000 Kunden.

Hinzu kommt, dass der eigentliche Vertrieb von Finanzdienstleistungen in der Filiale vielfach noch zu kurz kommt. Mit der oben beschriebenen Entlastung der Filialen durch Selbstbedienungsgeräte wurde die Personaldecke ausgedünnt. Dabei wurde die Aufgabenstruktur im Hinblick auf Verkauf und Administration teilweise jedoch nicht hinreichend gespreizt und spezialisiert: Der Anteil gut ausgebildeter, teurer Kräfte, die als Generalisten einen **hohen Anteil administrativer Aufgaben** und einfacher Service-Aufgaben

haben, ist immer noch zu hoch – die oben beschriebene „Erblast“. Unsere Experten berichteten, dass teilweise nur 20% der gesamten Arbeitszeit auf Beratung und Vertrieb verwendet werden. Diese Zahl verdeutlicht, welche hohen Potentiale zur Steigerung der Produktivität im stationären Vertrieb bestehen.

Neben der Aufgabenstruktur liegen weitere Hindernisse für die Vertriebsorientierung in den **Verkaufsfähigkeiten der Mitarbeiter**. Die gut ausgebildeten Bankkaufleute verfügen in der Regel zwar über ein hervorragendes Fachwissen, das sie zu exzellenten Beratern macht. Ein Manko sehen viele Experten jedoch im Verkaufskönnen, z.B. in Ansprache- und Abschlusstechniken. Landauf, landab schleusen Banken ihre Mitarbeiter deshalb in diesen Jahren durch Verkaufstrainings.

Unsere Expertenbefragung zeigt jedoch auch, dass häufig nicht das *Können* das Kernproblem ist, sondern das *Wollen*, d.h. dass hinter dem Fähigkeiten-Problem häufig auch ein **Einstellungsproblem** steht. Auch dies ist Erblast einer Branche, zu deren Wortschatz vor 15 Jahren noch der „Bankbeamte“ gehörte und in der heute noch Sprachartefakte wie „Kaufantrag“ oder Kredit-„Gewährung“ von einer kundenfernen Unternehmenskultur übrig geblieben sind. Viele Mitarbeiter sind in der Vergangenheit deshalb zur Bank gegangen, weil sie „Banker“ werden wollten – und nicht Produktverkäufer. Mit dem geforderten Rollenwandel wird für viele Mitarbeiter somit ihr gesamtes soziales Selbstbild in Frage gestellt.

Vertriebsorientierte Einstellungen lassen sich daher sehr viel schwerer durch Schulungen vermitteln als Fähigkeiten. Letztlich müssen sie bereits bei der Rekrutierung sichergestellt werden. Das Fazit unserer Experten: Der Einstellungswandel im Vertrieb vollzieht sich eher in Form eines Personalaustauschs. Die Experten sprechen hier von einem „Generationswechsel“.

Zukünftige Entwicklung

Vor dem oben aufgezeigten Hintergrund kann für die Zukunft von

- der weiteren Schließung von Filialen,
- einer Veränderung des Charakters der weiter bestehenden Filialen sowie
- einer Steigerung des Verkaufs- und Zieldrucks auf die Mitarbeiter

ausgegangen werden.

Um den stationären Vertrieb produktiver und profitabler zu machen, wird sich die **Schließung von Filialen** fortsetzen. DB Research rechnet mit einem Rückgang der Gesamtzahl der Bankstellen auf unter 37.000. Somit werden die noch immer bestehenden Überkapazitäten auf dem deutschen Markt nach und nach abgebaut werden.

Die verbleibenden Filialen werden nach Meinung unserer Experten ihren **Charakter grundlegend verändern**. Das Aufgabenfeld der Geschäftsstellen wird sich stark verändern. Administrative Tätigkeiten werden weiter ausgelagert werden, so dass der Schwerpunkt in der Beratung und im Verkauf liegt. Dabei ist es auch möglich, dass einzelne Filialen von Servicepunkten zu Kompetenzzentren umgebaut werden. Der Schwerpunkt wird folglich im Bereich der komplexen beratungsbedürftigen Produkte liegen. Zu denken ist in diesem Zusammenhang auch an ein System abgestufter Filialen, in dem Leistungen nicht mehr überall angeboten werden, sondern nur noch dort, wo sie auch wirklich abgerufen werden. Einer Studie zufolge denken Banken bezüglich ihres Filialnetzes auch an eine eher ungewöhnliche Alternative, nämlich das Teilen einer Geschäftsstelle mit einem Wettbewerber, wovon man sich ein hohes Kostensenkungspotential verspricht.

Auch bei den Mitarbeitern wird der Wandel nicht mit den Einstellungen aufhören. In den Augen der Experten wird ihre Vergütung sehr stark variabilisiert werden. Bereits jetzt existieren vielerorts individuelle Verkaufsziele. Die Entwicklungstendenz vom Ausbau des Fachwissens zum Ausbau der Verkaufsfertigkeiten zum Ausbau der Verkaufsorientierung zur Verschärfung der Anreizsysteme lässt sich in der knappen Formel „WISSEN x KÖNNEN x WOLLEN x MÜSSEN“ zusammenfassen.

Wirft man einen Blick auf andere Branchen, lassen sich interessante Zukunftsszenarien für die Kundenansprache zeichnen. Ein wesentliches Problem der Selbstbedienungsautomaten ist, dass sich für die Filialmitarbeiter weniger „zufällige“ Gelegenheiten zur Kundenansprache ergeben – man bekommt ihre Anwesenheit häufig schlicht nicht mit. Ein Experte wies auf das Beispiel der französischen Cash&Carry-Kette „Le Plateforme“ hin, an deren Eingang die Kundenkarte registriert wird, worauf im Falle potentialstarker Kunden ein Mitarbeiter ausschwärmen kann, um diesen anzusprechen.

Fazit

Trotz der weitreichenden Veränderungen, der die Filiale ausgesetzt ist, wird sie auch weiterhin eine **wichtige Rolle** für den Vertrieb spielen. Ihre Bedeutung wird zwar zugunsten anderer Kanäle etwas abnehmen, doch auch in Zukunft hoch sein. Dies liegt daran, dass die Filiale und damit die persönliche Beratung für den Kunden **Dreh- und Angelpunkt** seiner Beziehung zu einem Finanzdienstleister sind. 48% der Kundenzufriedenheit werden allein durch die Zufriedenheit mit dem Kundenbetreuer erklärt (Homburg 2002). Die Interaktion von Mensch zu Mensch ist für die meisten Kunden – auch im Zeitalter der Informationstechnologie – weiterhin eine Leistung, auf die sie nicht verzichten möchten. Dies zeigt Abbildung 5 deutlich: Über 80% der Kunden messen der Filiale als Vertriebskanal eine hohe Bedeutung zu.

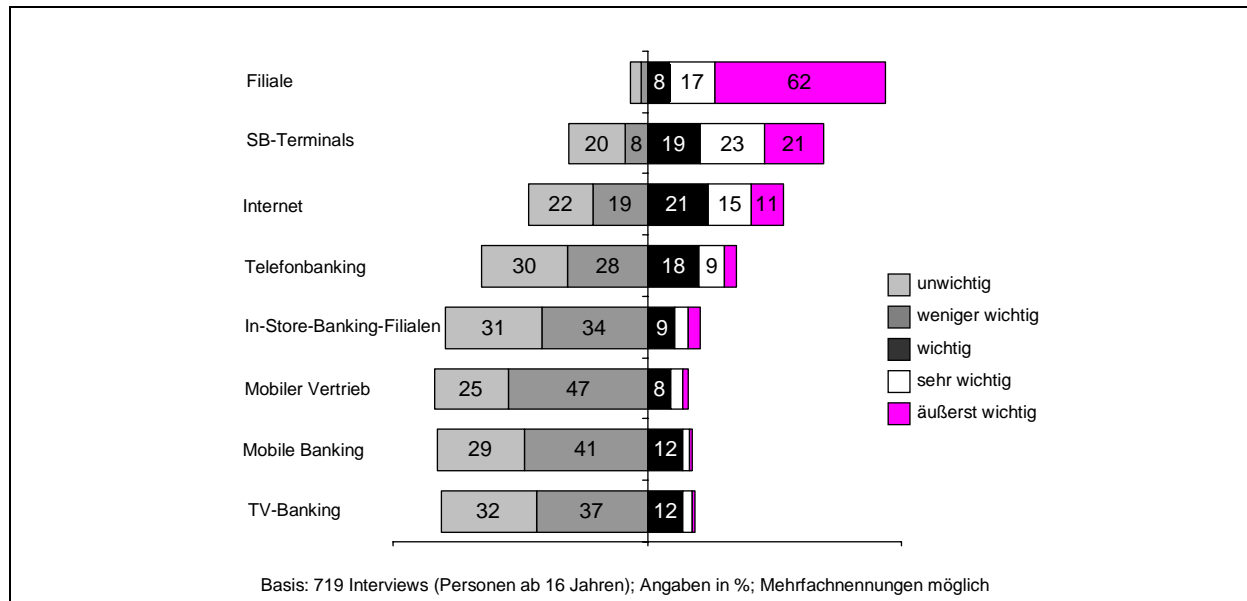


Abbildung 5: Bedeutung der Vertriebskanäle für die Kunden (Quelle: Context)

3.2 Mobiler Vertriebskanal

Frühere Entwicklung

Nach anfänglicher Zurückhaltung der Banken bzgl. des mobilen Vertriebs ist in den letzten Jahren parallel zu Filialschließungen der **verstärkte Ausbau** dieses Kanals zu beobachten. Folglich ist auch der Umsatz des mobilen Vertriebs am Gesamtumsatz der Banken gewachsen. Einer Untersuchung zufolge machte der Umsatz des mobilen Vertriebs im Jahre 1990 nur 13% des Umsatzes der Finanzdienstleistungsunternehmen aus, im Jahre 1995 waren es bereits 23%.

Heutige Situation

Nach Einschätzung unserer Experten schätzen sowohl Banken als auch Kunden immer mehr die Vorzüge des mobilen Vertriebsweges. Für die Banken bietet sich hier erstens die Möglichkeit, **Lücken abzudecken**, die sich aus der Ausdünnung des stationären Netzes ergeben. Zweitens bringen die **Vertriebscharaktere** und die stark **variabilisierten Anreizsysteme** im mobilen Vertrieb die Voraussetzungen mit, um die Schwächen des stationären Vertriebs bei der Akquise von Neukunden teilweise zu kompensieren. Drittens sind die **Kosten** im Gegensatz zur Filiale relativ niedrig. Oftmals arbeiten mobile Berater ausschließlich auf Provisionsbasis, so dass der hohe Fixkostenblock für das Personal entfällt.

Für viele Kunden ist es ein Vertriebsweg, der **Flexibilitätswünschen** entgegenkommt: Es gibt keine starren Öffnungszeiten oder unattraktiven Standorte wie beim Filialvertrieb, so dass

sich keine zeitlichen oder räumlichen Restriktionen bei der Inanspruchnahme von Finanzdienstleistungen ergeben. Beispielsweise kann eine Vermögensberatung auch nach Feierabend zu Hause erfolgen.

Abbildung 6 zeigt die vorstellbare Nutzung des mobilen Vertriebs für verschiedene Produktarten. Es ist ersichtlich, dass die Relevanz des Vertriebskanals insbesondere für **provisionsstarke und erklärungsbedürftige Produkte** wie eine Immobilienfinanzierung gegeben ist. Infolgedessen ist die Zielgruppe des mobilen Vertriebs eher das **vermögende Privatkundensegment**.

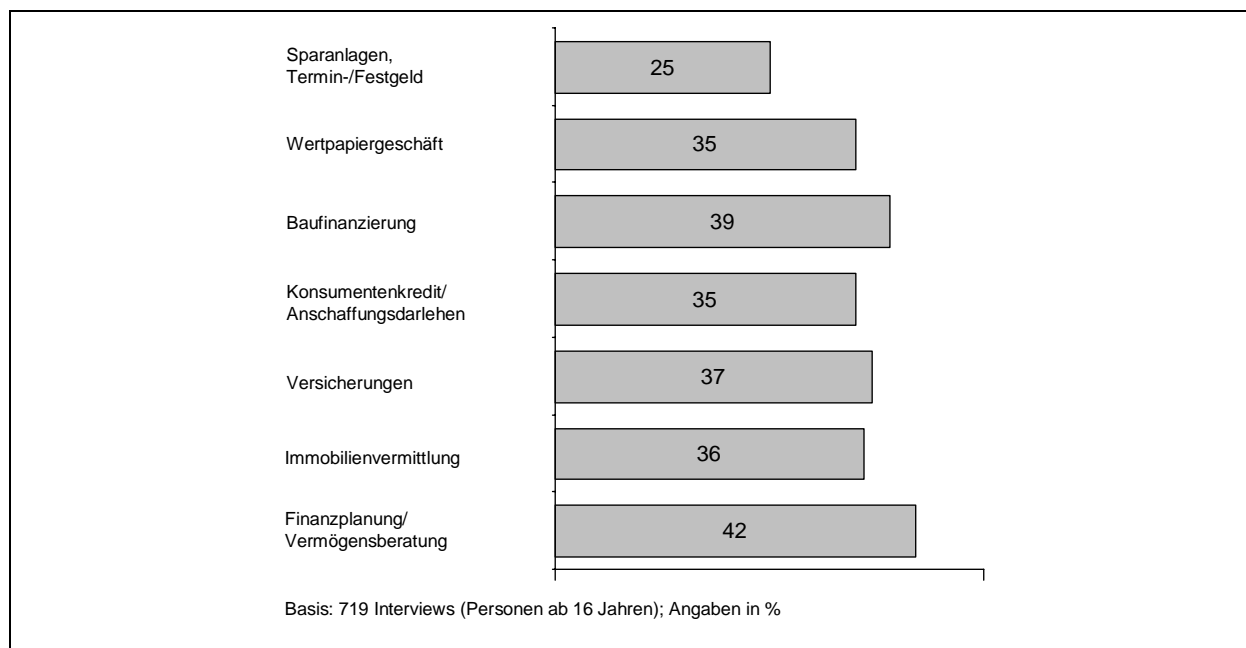


Abbildung 6: Vorstellbare Nutzung des mobilen Kanals für verschiedene Produkte (Quelle: Context)

Zukünftige Entwicklung

Unsere Experten gehen für die Zukunft mit der Verdichtung der Filiallandschaft von einem **weiteren Ausbau** des mobilen Vertriebs aus. Der mobile Vertrieb wird also den stationären Vertrieb in gewissem Maße unterstützen bzw. auffangen. Herausforderungen werden dabei auf zwei Feldern gesehen:

- „Ein Knackpunkt wird die **Customer-Ownership** sein“, formulierte ein Manager im mobilen Vertrieb. Hier bieten sich, wie wir im Kapitel 4 dieser Studie noch ausführen werden, grundsätzlich zwei Modelle an: das *Wettbewerbsmodell*, das interne Kannibalisierung zugunsten größerer Schlagkraft und Dynamik in Kauf nimmt, sowie das *Koordinationsmodell*, das den Primat des mobilen oder des stationären Vertriebs im Einzelfall regelt, z.B. mit Positiv-Negativ-Listen. Wenn das Koordinationsmodell gewählt wird, so unsere Experten, wird der mobile Vertrieb in der Regel vom stationären Vertrieb gesteuert und dosiert eingesetzt werden.

- Eine weitere Herausforderung wird in der **Bepreisung von Beratungsleistung** liegen. Ähnlich dem Verhältnis von Fachhandel und Discounter sind auch im Finanzdienstleistungsbereich zunehmend Mitnahmeeffekte zu erwarten, in deren Zuge Beratungsleistung bei einem Kanal/Institut in Anspruch genommen, der Abschluss aber bei einem anderen Kanal/Institut getätigt wird. Mittelfristig, und erste Beispiele hierfür gibt es bei zeitaufwendigen Beratungsleistungen für Immobilienfinanzierung schon, wird die Bezahlung für Beratung immer normaler werden. Hier nähert sich die Beratungsdienstleistung der Bank dann der Dienstleistung eines Steuerberaters oder eines Rechtsanwaltes an. Für den mobilen Vertrieb ist dieses Preismodell deshalb besonders interessant, weil er derzeit unter dem permanenten „Generalverdacht“ steht, den Kunden in einen Abschluss zu drängen, um die eigene Beratungszeit vergütet zu bekommen. Gemäß einer der von uns ausgewerteten Studien haben 75% der Institute schon Pläne für die Bepreisung von Beratungszeit in der Schublade.

Ein interessantes Einsatzfeld für den mobilen Vertrieb wird im Verkauf von Branchenlösungen an Gewerbetreibende und Freiberufler gesehen, z.B. Ärzte oder Rechtsanwälte. Hier liegen gewaltige Cross-Selling-Potentiale brach, z.B. zwischen Firmenkundenbeziehung und Privatkundenbeziehung oder zwischen Kredit- und Anlageprodukten.

Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung von stationärem und mobilem Vertrieb ist abschließend noch zu erwähnen, dass die Grenzen hier teilweise verschwimmen. Je größer der Druck auf den stationären Vertrieb wird, die Neukundenakquise potentialstarker Kunden aggressiver zu betreiben, umso selbstverständlicher wird es werden, dass Berater bei Bedarf auch Kundenbesuche außerhalb der Filiale („mobil“) wahrnehmen. Im Bereich der vermögenden Privatkunden ist diese Kombination schon häufig zu finden. Man könnte hier von einem „teil-mobilen“ Vertriebsmodell sprechen.

Fazit

Unsere Meta-Studie zeigt, dass dem mobilen Vertrieb, der nicht zu den traditionellen Vertriebswegen im Bankwesen zählt, eine **steigende Bedeutung** zukommt, wobei sich diese vor allem auf komplexe Produkte bezieht. Bei einfachen Produkten hingegen ist von einer geringen Bedeutung auszugehen.

Die steigende Wichtigkeit für komplexe Leistungen ist auf zwei Ursachen zurückzuführen: Zum einen ist der mobile Vertriebsweg durch eine ausgesprochen hohe Vertriebsorientierung gekennzeichnet, was sich in hohen Abschlusszahlen widerspiegelt. Zum anderen besteht seitens der Kunden, die hohen Wert auf Flexibilität legen, eine hohe Akzeptanz für diesen Vertriebsweg.

3.3 Technische Vertriebskanäle

Frühere Entwicklung

In den letzten Jahren haben die Banken sukzessive **technische Vertriebskanäle aufgebaut**, z.B. Selbstbedienungsgeräte (wie Kontoauszugsdrucker, Geldausgabeautomaten), Call-Center und Internet. Allen diesen Kanälen ist gemeinsam, dass sie die Mitarbeiter von administrativen Tätigkeiten entlasten und somit mehr Freiraum für die persönliche Beratung schaffen. Angetrieben durch den Internet-Boom wurden in den letzten Jahren zudem verstärkt **Investitionen in das Internet** vorgenommen. Per Ende 2002 gab es in Deutschland 30 Millionen Online-Konten, wie Abbildung 7 veranschaulicht.

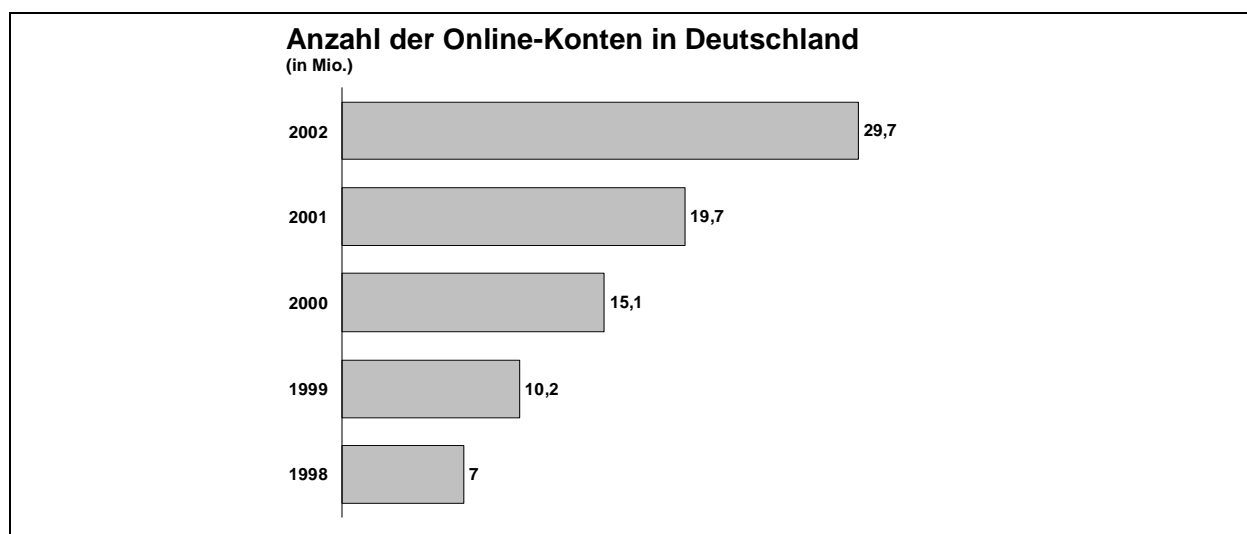


Abbildung 7: Entwicklung der Anzahl der Online-Konten in Deutschland
(Quelle: Bundesverband deutscher Banken)

Heutige Situation

Heute kann man unseren Experten zufolge von einer gespaltenen Lage sprechen, und zwar gespalten zwischen der Lage des technischen Kanals als *Kontaktweg* und seiner Lage als *Vertriebsweg*. Bezüglich des technischen Vertriebs haben sich viele vergangene Erfolgsprognosen als viel zu hoch erwiesen. Die ursprüngliche Euphorie ist dadurch einer gewissen Ernüchterung gewichen. Bezüglich des technischen Kontaktwegs hingegen kann inzwischen eine hohe Akzeptanz für Informationsleistungen (z.B. Kursabfragen) und Routinetransaktionen (z.B. Kontoabfragen und Überweisungen, für einige Kunden auch Wertpapierorders) verzeichnet werden.

Laut unseren Experten gilt heute weiterhin: Der *persönliche Kontakt ist im Verkauf ein absolutes Muss*, umso mehr, je erklärungsbedürftiger und je vertrauensbedürftiger das Produktangebot ist. In der heutigen Situation befinden sich die Banken in einer unter Kostengesichtspunkten fatalen Erwartungsfalle: Häufig greifen Kunden nur selektiv auf

technische Kanäle zurück und nutzen weiterhin die aus Banksicht teuren stationären Kanäle. Gleichzeitig fordern sie aber die reibungslose Verfügbarkeit der Technik ein. Vor allem für den Zahlungsverkehr und das Girokonto wird der technische Vertrieb gewünscht. Die Zahlen in Abbildung 8 verdeutlichen die hohe Akzeptanz der Kunden in diesem Bereich.

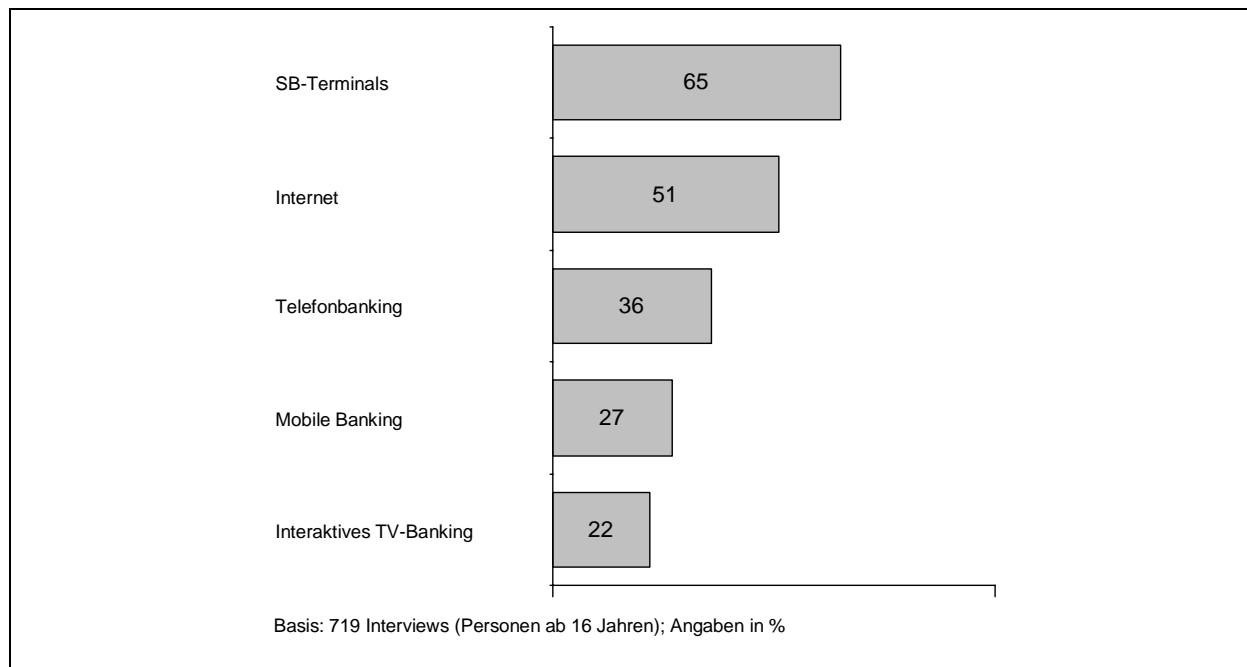


Abbildung 8: Vorstellbare Nutzung technischer Vertriebskanäle für Zahlungsverkehr bzw. Girokonto (Quelle: Context)

Die sich daraus ergebende Herausforderung ist die „sanfte Steuerung“ der Kunden: Standardtransaktionen müssen auf den technischen Vertriebskanal gelenkt werden, so dass die teuren Ressourcen der stationären und mobilen Kanäle in die Beratung und den Verkauf von komplexen, margenträchtigen Produkten fließen können. Auf die Lenkung der Kontaktströme werden wir im vierten Kapitel dieser Studie näher eingehen.

Zukünftige Entwicklung

Unsere Experten gehen für die Zukunft davon aus, dass die Bedeutung des technischen Kanals weiter stark steigen wird. Dies gilt zum einen für seine Rolle als Kontaktkanal. Die schon bei der Skizzierung des technologischen Umfelds angeklangene Verbreitung von ADSL-(Breitband-)Verbindungen ins Internet hat die Informationssuche im Internet endgültig zu einer Convenience-Leistung gemacht. Abbildung 9 zeigt die prognostizierte Zunahme der Online-Nutzer und Online-Banking-Nutzer in den nächsten Jahren.

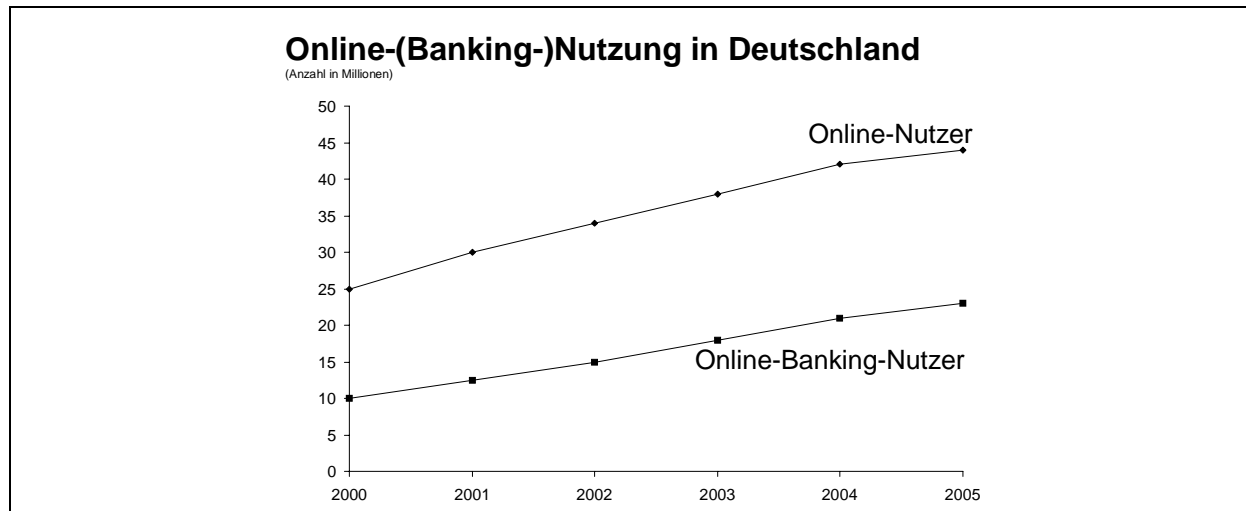


Abbildung 9: Entwicklung der Online-Nutzung in Deutschland
(Quelle: Deutsche Bank Research)

Eine steigende Bedeutung wird aber auch für die Rolle als Vertriebskanal erwartet. Die Bereitschaft, über das Internet Transaktionen zu vollziehen, nimmt stetig zu, die Angst vor Sicherheitslücken durch verbesserte Verschlüsselungstechnologie stetig ab. „Die Ebay-Welle in Deutschland tut auch dem Finanzdienstleistungssektor viel Gutes“, meinte einer unserer Experten hierzu.

Der entscheidende Faktor wird nach unserer Einschätzung die Erklärungsbedürftigkeit der Produkte sein. Die über Ebay gehandelten Produkte sind sehr homogen und in ihren Eigenschaften bekannt. Nicht überraschend ist somit, dass wenig erklärungsbedürftige Finanzprodukte, wie Sparpläne oder Fonds, über das Internet abgeschlossen werden. Wie aber sieht es z.B. bei einem Riester-Produkt aus? Letztlich wird viel darauf ankommen, ob die Banken die komplexen Sachverhalte im Internet verständlich und überschaubar aufbereiten können. Eine der untersuchten Studien sprach in diesem Zusammenhang von „Clickability“.

Fazit

Unsere Meta-Studie hat ergeben, dass dem technischen Kanal eine **hohe Bedeutung** als Kontaktkanal zukommt und weiter zukommen wird. Für die Rolle des technischen Kanals als Vertriebskanal muss die Einschränkung getroffen werden, dass die hohe Relevanz nicht für komplexe Produkte gegeben ist, sondern nur **im Bereich der Transaktionen und einfachen Produkte**. Hier ist zukünftig von einer steigenden Bedeutung auszugehen, während komplexe Produkte weiterhin nur in geringem Umfang über diesen Kanal vertrieben werden.

3.4 Gegenüberstellung der Vertriebskanäle

Tabelle 3 fasst die Ergebnisse der durchgeführten Meta-Studie zusammen. Kein Vertriebskanal wird verschwinden, besonders nicht der stationäre. Eine entscheidende Entwicklung vollzieht sich darin, *wie* über die einzelnen Kanäle gearbeitet wird. Die qualitative Rolle wandelt sich noch stärker als die quantitative Bedeutung der einzelnen Vertriebskanäle.

	Bedeutung (quantitativer Wandel)		Rolle (qualitativer Wandel)		
	heute	zukünftig	heute	zukünftig	
stationärer Kanal	hoch	abnehmend, aber weiterhin hoch	Administration und Beratung	Verkauf und Beratung	teilweiser mobiler Vertrieb
mobiler Kanal	mittel für erklärungsbedürftige Produkte, gering für einfache Produkte	zunehmend für erklärungsbedürftige Produkte, weiterhin gering für einfache Produkte	Unterstützung des stationären Vertriebs	Verkauf und Beratung	
technischer Kanal	hoch für einfache Produkte, gering für erklärungsbedürftige Produkte	hoch für einfache Produkte, mittel für komplexe Produkte	eher Kontakt- und Informationsfunktion, Abschlussfunktion eher gering	Kontaktfunktion, Informationsfunktion, Abschlussfunktion	

Tabelle 3: Übersicht über die Bedeutung und die Rolle der Vertriebskanäle

4 Erfolgsfaktoren des Vertriebskanalmanagements

Nachdem wir im vorigen Kapitel die Entwicklungslinien und die Herausforderungen für die Vertriebskanäle gekennzeichnet haben, sollen in diesem Kapitel die Managementhebel und Erfolgsfaktoren zu deren Bewältigung diskutiert werden. Die Vertriebskanäle werden dabei nicht mehr einzeln betrachtet, sondern integriert.

Wir haben die in unserer Expertenbefragung identifizierten Managementhebel in einen systematischen Ansatz eingeordnet, der die Handlungsfelder im Vertriebskanalmanagement strukturiert. Abbildung 10 stellt diese Handlungsfelder im Überblick dar:

- Kanalarchitektur (Abschnitt 4.1),
- Informationssysteme (Abschnitt 4.2),
- Steuerung der Kunden (Abschnitt 4.3) sowie
- Steuerung der Mitarbeiter (Abschnitt 4.4).

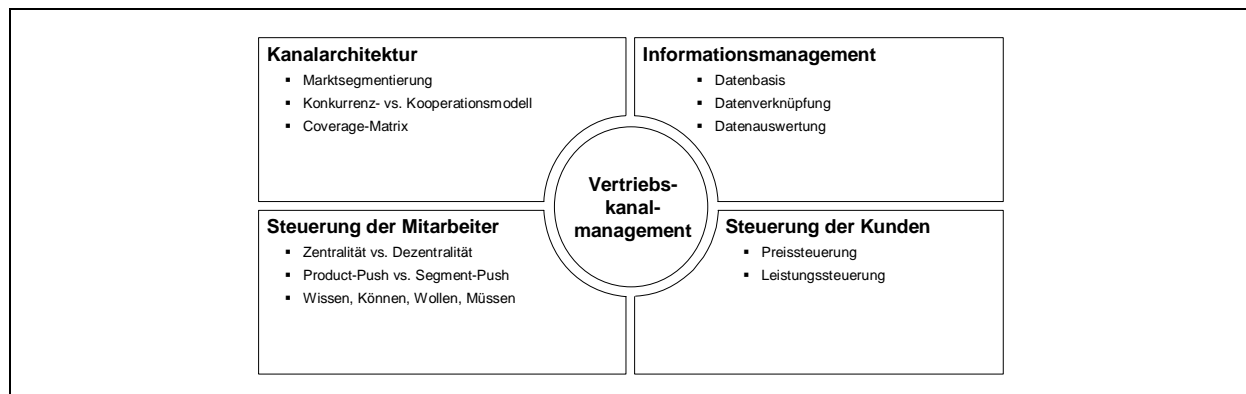


Abbildung 10: Felder des Vertriebskanalmanagements

4.1 Kanalarchitektur

Die Kanalarchitektur muss letztlich eine zentrale Frage beantworten: *Welche Leistungen sollen welchem Marktsegment über welche Kanäle angeboten werden?* Zur Beantwortung werden wir diese Frage im Folgenden in kleine Elemente zerlegen:

- Welche groben Marktsegmente gibt es?
- Welche Vertriebsorganisationen betreuen welche groben Marktsegmente?
- Welche feinen Marktsegmente gibt es?
- Wie werden die Kanäle einer Vertriebsorganisation den feinen Marktsegmenten zugeordnet?
- Welche Leistung bietet ein Kanal einem bestimmten Segment an?

Wenn wir über **grobe Marktsegmente** sprechen, lassen sich sechs große Gruppen abgrenzen (vgl. Abbildung 11). Hierbei handelt es sich auf der einen Seite um drei Privatkundensegmente, erstens um die äußerst wohlhabenden Privatkunden, die so genannten High Networth Individuals (HNWIs), zweitens um das Marktsegment der aufstrebenden Affluent-Privatkunden sowie drittens um kleinere und mittlere Privatkunden. Auf der anderen Seite handelt es sich um drei Geschäftskundensegmente, und zwar viertens um gewerbliche Kunden, Selbständige und Freiberufler, fünftens um Klein- und Familienunternehmen sowie sechstens um mittlere und große Unternehmen.

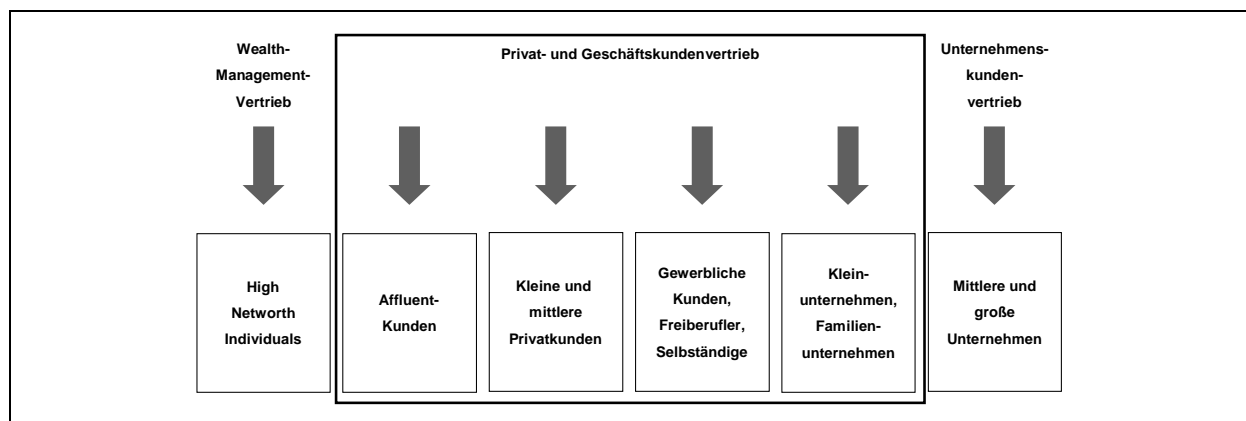


Abbildung 11: Grobe Marktsegmentierung im Privatkundengeschäft

Es stellt sich nun die Frage, **welche dieser groben Marktsegmente von welcher Vertriebsorganisation** bearbeitet werden sollen. Die *High Networth Individuals* (HNWIs) auf der linken Seite des Kontinuums werden, da sie sehr spezielle Anforderungen haben, in der Regel über eine eigene Vertriebsorganisation betreut: das Wealth-Management. Hier wird häufig finanzielle, juristische und steuerliche Kompetenz gebündelt. Auf der rechten Seite des Kontinuums werden die *mittleren und großen Unternehmen* typischerweise durch eine eigene Vertriebsorganisation für Unternehmenskunden bearbeitet, die aus dem klassischen Firmenkundenkreditgeschäft hervorgegangen ist.

Wie aber sollten die vier Privat- und Geschäftskundensegmente in der Mitte zugeordnet werden? Kennzeichen der *Selbständigen* sowie der *Klein- und Familienunternehmen* ist, dass das Finanzmanagement des Unternehmens typischerweise eng mit dem Finanzmanagement des Unternehmers verknüpft ist. Da sich hieraus interessante Cross-Selling-Potentiale ergeben (vgl. Schäfer 2001) und zudem Kreditentscheidungen für das Unternehmen eine gute Kenntnis der finanziellen Situation des Unternehmers erfordern, werden solche Geschäftskunden heutzutage in der Regel mit *Privatkunden* in einer Vertriebsorganisation gebündelt.

Noch vor zwei Jahren sah die Situation – zumindest in einer Reihe von Großbanken – ganz anders aus:

- Auf der linken Seite lag zwischen dem Privatkundenvertrieb und dem Wealth-Management ein Vertriebskonstrukt, das häufig als Private Banking bezeichnet wurde und das die Affluents sowie die kleineren HNWI's anvisierte. Die entstehenden Probleme liegen auf der Hand: Nach innen erwuchs in den Banken eine enorme *Abgrenzungsproblematik*. Viel schlimmer jedoch war die *Ausgrenzungsproblematik* nach außen: Das Modell stieß nahezu alle Kunden vor den Kopf – Privatkunden, weil man sie offen als „zu klein“ für das Private Banking brüskierte, Affluents, weil sie für den Private-Banking-Betreuer nur „kleine Fische“ waren, die kleineren HNWI's, weil sie zu „arm“ für das Wealth-Management waren.
- Auf der rechten Seite wurde die Linie bei den Geschäftskunden so gezogen, dass kleinere Unternehmen vom Unternehmenskundenvertrieb statt vom Privat- und Geschäftskundenvertrieb betreut wurden. Dies führte zu einer Zweiteilung der Geschäftskunden: Ein geschäftsführender Gesellschafter bekam im Extremfall zwei Betreuer zugeordnet, einen für das Unternehmen, einen für sich als Privatperson. Viele Autoren kritisieren an einer solchen Konstellation, dass das viel beschworene „One Face to the Customer“ fehle. Wir meinen, dass die Problematik treffender mit dem Fehlen von „One Brain to the Customer“ zu charakterisieren ist. Niemand ist wirklich für das Nachdenken über ein systematisches Cross-Selling verantwortlich. Damit nicht genug, gab es in vielen Fällen statt Cross-Selling eher eine „Cross-Infection“, bei der bedeutende Privatkundenverbindungen durch Probleme in einer vermeintlich unbedeutenden Firmenkundenverbindung beschädigt wurden und umgekehrt.

Die nächste Gestaltungsfrage lautet, welche **feinen Marktsegmente** sich unterhalb der oben beschriebenen, groben Marktsegmente unterscheiden lassen. Da der Schwerpunkt unserer Studie auf Privatkunden liegt, werden wir im Folgenden nur diese weiter aufgliedern.

Bevor eine Marktsegmentierung erstellt wird, ist zu überlegen, welche Anforderungen diese erfüllen sollte. In Übereinstimmung mit unseren befragten Experten ragen aus unserer Sicht drei Kriterien heraus:

- Handhabbarkeit und Überschaubarkeit in der vertrieblichen Praxis, insbesondere die Möglichkeit, die Kunden einfach in die definierten Segmente einzuordnen und zielsicher zu adressieren,
- Orientierung an der Bedürfnissituation des Kunden sowie
- Orientierung an der (potentiellen) Attraktivität des Kunden für das eigene Unternehmen.

Unter dem Gesichtspunkt der Bedürfnisorientierung wurden in der Vergangenheit vielfach Segmentierungen kritisiert, die auf demographischen Kriterien, wie Alter oder Haushaltsnettoeinkommen, beruhen. Stattdessen wurde eine Orientierung an psychographischen Kriterien gefordert (wie Lifestyle, Einstellungen und Wertmustern).

Ausgefeilte bedürfnisorientierte Segmentierungen lassen sich jedoch kaum mit der ersten Anforderung verbinden, der praktischen Handhabbarkeit im Vertrieb. Im Endeffekt kristallisiert sich im Privatkundenvertrieb der Banken nach Aussage unserer Experten in den letzten Jahren ein pragmatischer Mittelweg heraus, der eine Balance zwischen den drei Anforderungen anstrebt (vgl. Abbildung 12):

- Das Haushaltsnettoeinkommen und die Höhe der liquiden Mittel werden als leicht beobachtbare bzw. leicht erfragbare Kriterien für die Attraktivität eines Kunden herangezogen. Gleichzeitig ist das Vermögen eines Kunden auch eine gute Näherung für seine Bedürfnisse, z.B. im Bereich Geldanlage.
- Das Alter eines Kunden wird als – gewiss nicht perfektes, aber gut beobachtbares – Kriterium für die Bedürfnissituation herangezogen. Dies gilt insbesondere für Schüler, Studenten und Berufseinsteiger. Die Bildung eines eigenen Segments für Studenten verhindert auch, dass potentialstarke Kunden von morgen in der Gegenwart vernachlässigt werden.

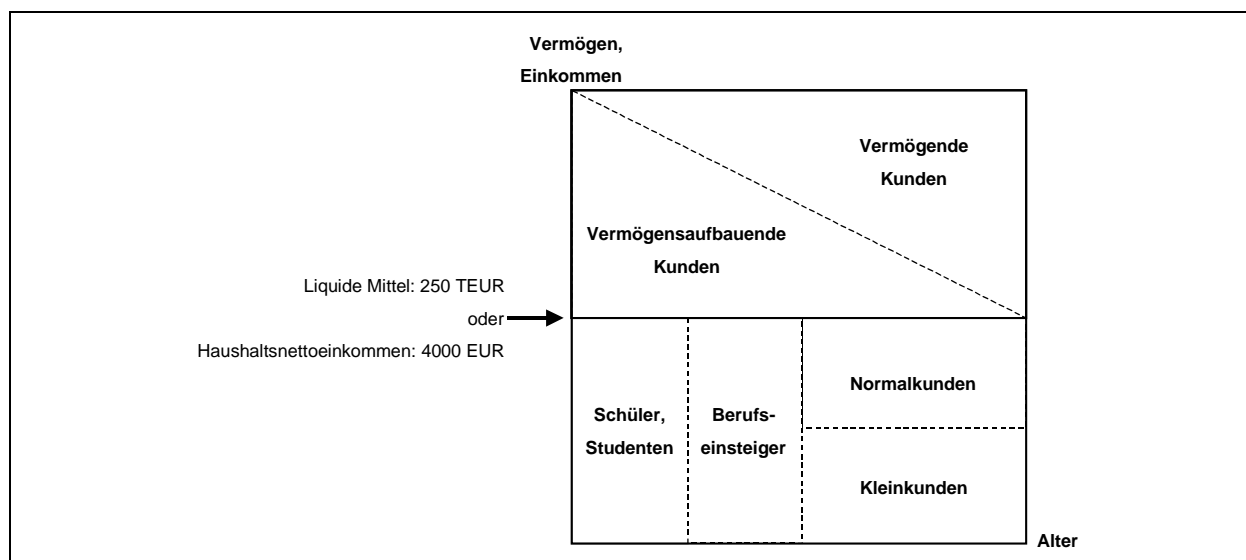


Abbildung 12: Typische Feinsegmentierung im Privatkundengeschäft

Darüber hinaus setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Prognosekraft von Segmentierungen begrenzt ist und dass letztlich an einer Beschäftigung mit dem individuellen Kunden kein Weg vorbeiführt. Wo dieses Zeitinvestment im Vertrieb gerechtfertigt ist, lässt sich gut mit dem Vermögen bzw. dem Einkommen abschätzen. Einer der von uns ausgewerteten Untersuchungen zufolge ist Vermögen bzw. Einkommen für 75% der Kreditinstitute das wichtigste Segmentierungskriterium.

Nach Vornahme der Feinsegmentierung lautet die nächste Gestaltungsfrage, wie die **Zuordnung der Vertriebskanäle** zu den einzelnen Feinsegmenten erfolgt. Die Spanne der verfügbaren Kanäle hat im Zuge der Anbieterkonzentration mittlerweile eine beträchtliche

Komplexität erreicht: von eigenen stationären und technischen Kanälen über die Vertriebskanäle anderer Produzenten im eigenen Konzernverbund, z.B. Kapitalanlagegesellschaften oder Versicherungen, bis hin zu reinen Vertriebsgesellschaften im eigenen Konzernverbund, z.B. Vermögensberatungen oder mobilen Vertrieben. Hinzu kommen noch Vertriebe von Partnern und Beteiligungen, die hier aber außen vor bleiben sollen.

Die Kanäle können den Segmenten über zwei grundsätzliche Modelle zugeordnet werden:

- Das erste Modell ist das *Wettbewerbsmodell*. Hierbei gehen mehrere Kanäle parallel das gleiche Kundensegment an, z.B. die hauseigene Vermögensberatung und der stationäre Vertrieb. Eine „Customer Ownership“ wird nicht starr festgelegt, hausinterne Kannibalisierung wird in Kauf genommen. Dahinter steht das Kalkül, dass auf diese Weise die unterschiedlichen Stärken der Vertriebskanäle am besten genutzt werden können, während das Geschäft im eigenen Konzernverbund verbleibt. Das Gelingen des Wettbewerbsmodells hängt wesentlich davon ab, dass vor dem Kunden ein klar getrennter Kurs gesteuert wird. Nur so werden Preis- und Leistungsunterschiede zwischen den Kanälen vom Kunden akzeptiert. In der Regel wird das Wettbewerbsmodell markentechnisch flankiert, indem separate Marken für die konkurrierenden hauseigenen Kanäle geschaffen werden.
- Das zweite Modell ist das *Koordinationsmodell*. Hier ist ein Kanal klar für die Steuerung der Geschäftsbeziehung verantwortlich und ihm „gehört“ die Kundenbeziehung aus interner Sicht. Diese „Ownership“ beruht häufig auf dem „First come, first own“-Prinzip – wer den Kunden akquiriert hat, bekommt ihn zugeordnet und kann ohne hausinterne Konkurrenz die weitere Kundenerschließung vorantreiben. Weitere Kanäle können vom steuernden Kanal ins Spiel gebracht werden, wenn dies der Kundenbindung nützt. Die Abstimmung der Kanäle läuft dann auf Basis so genannter Positiv-Negativ-Listen. Dies legt bereits den zentralen Erfolgsfaktor im Koordinationsmodell nahe: eine exzellente IT-Infrastruktur, gefüllt mit aktuellen Kundendaten (vgl. Abschnitt 4.2).

Natürlich gehören zur Verknüpfung von Segmenten und Kanälen immer beide Seiten: das Unternehmen und der Kunde. Wie wir in der Analyse der Rahmenbedingungen (Abschnitt 2) schilderten, lässt sich der Kundenwunsch nach Multi-Kanal-Banking heute nicht mehr ignorieren. Für das Unternehmen kommt es insofern darauf an,

- zumindest eine klare Zielvorstellung zu entwickeln, auf welchem Kanal welche Leistung für welchen Kunden schwerpunktmäßig abgewickelt werden soll, und
- über geeignete Instrumente den Kunden sanft auf die gewünschten Kanäle hinzusteuern.

Auf den zweiten Punkt, die „sanfte Steuerung“ der Kunden, werden wir in Abschnitt 4.3 zurückkommen. Um im Hinblick auf den ersten Punkt zu visualisieren, **welche Leistung den**

Kunden über welchen Kanal angeboten wird, hat sich die so genannte Coverage-Matrix als leistungsfähiges Instrument erwiesen. Das Prinzip der Coverage-Matrix ist in Abbildung 13 abgebildet.

Marktsegment		Stationärer Kanal	Mobiler Kanal	Telefonischer Kanal	Internet-Kanal	Wealth Management
High Networth	Kunde					Rundumbetreuung
	Nicht-Kunde					Rundumbetreuung
Vermögende	Kunde	Zuordnung eines persönlichen Beraters	auf Wunsch		so viel wie möglich über Internet	
	Nicht-Kunde		aktive Neukundenakquise	Anlaufstelle bei Mailing-Aktionen	Infostelle für Erstkontakt	
Vermögensaufbauende	Kunde	Zuordnung eines persönlichen Beraters	auf Wunsch	spezielles Service-Team	so viel wie möglich über Internet	
	Nicht-Kunde		aktive Neukundenakquise	Anlaufstelle bei Mailing-Aktionen	Infostelle für Erstkontakt	
Normale Privatkunden	Kunde	Zuordnung eines Service-Mitarbeiters		Service-Nummer nach Geschäftszeiten	so viel wie möglich über Internet	
	Nicht-Kunde			Anlaufstelle bei Mailing-Aktionen	Infostelle für Erstkontakt	
Kleine Privatkunden	Kunde	keine feste Zuordnung			so viel wie möglich über Internet	
	Nicht-Kunde				Infostelle für Erstkontakt	
Berufseinsteiger	Kunde	Zuordnung eines persönlichen Beraters		spezielles Service-Team	so viel wie möglich über Internet	
	Nicht-Kunde	aktive Neukundenakquise	aktive Neukundenakquise	Anlaufstelle bei Mailing-Aktionen	Infostelle für Erstkontakt	
Schüler, Studenten	Kunde	Zuordnung eines Service-Mitarbeiters			so viel wie möglich über Internet	
	Nicht-Kunde	aktive Neukundenakquise	aktive Neukundenakquise		Infostelle für Erstkontakt	
Selbständige, Freiberufler, Gewerbetreibende	Kunde	Zuordnung eines persönlichen Beraters		spezielles Service-Team	Infostelle für Erstkontakt	
	Nicht-Kunde	aktive Neukundenakquise	aktive Neukundenakquise		Infostelle für Erstkontakt	

Abbildung 13: Beispiel für eine Coverage-Matrix

Nach Einschätzung unserer Experten zeichnen sich langfristig drei (Coverage-)Modelle ab:

- Das erste Modell ist das *Allfinanz-Modell*, bei dem ein stationärer Vertrieb betrieben wird, flankiert von mobilen, telefonischen und internetbasierten Kanälen. Ziel ist hierbei eine möglichst vollständige Kundenerschließung, nicht nur mit Bankleistungen, sondern auch mit Versicherungsleistungen, und nicht nur mit konzerneigenen Produkten, sondern auch mit fremden Produkten.
- Das zweite Modell ist das *mobile Vertriebsmodell*, flankiert von einigen Beratungszentren, wie es von Strukturvertrieben seit Jahren erfolgreich vorexerziert wird.

Der Produktschwerpunkt liegt hier auf provisionsstarken Produkten unterschiedlicher Produzenten, v.a. in den Bereichen Vermögensverwaltung, Vorsorge, Versicherung und Baufinanzierung.

- Die dritte Strategie ist das *Direktbankmodell*, das sich über Einfachheit und Kosteneffizienz definiert. Via Telefon- und Internet-Kanal werden wenig erklärungsbedürftige Transaktionsleistungen und Sparprodukte angeboten, jedoch keine erklärungsbedürftigen Vorsorge- und Versicherungsprodukte.

4.2 Informationsmanagement

Das zunehmende Multi-Bank- und Multi-Kanal-Verhalten der Kunden stellt das Informationsmanagement vor neue Herausforderungen. Es wird zunehmend schwerer, gerade die attraktiven Zielgruppen im Auge zu behalten, beispielsweise die Vermögensaufbauenden, die Berufseinsteiger und die Studenten. Um ein aussagekräftiges Bild über das Potential und über die Situation eines Kunden zu erhalten, müssen Banken sechs zentrale Informationsverknüpfungen vornehmen können (vgl. Abbildung 14):

- Link A: Bei welchen Filialen bzw. in welchen Kanälen unserer Bank unterhält ein und derselbe Kunde unter verschiedenen Stamm-Nummern Kontoverbindungen? Welche Filiale ist die Schwerpunkt-Filiale, die im Sinne des „One Brain to the Customer“ die Kundenerschließung vorantreiben sollte?
- Link B: Unter welchen Stamm-Nummern unterhält der Kunde zusätzlich zur eigenen mit seinem Lebenspartner gemeinsame Kontoverbindungen? Gehört ein junger Kunde zu einer vermögenden Familie, die in unserer Bank Kunde ist, aber in einer anderen Filiale bzw. einem anderen Kanal?
- Links C und F: Ist der Privatkunde gleichzeitig in einer Führungsposition in einem Unternehmen, in der er auch über die geschäftliche Bankverbindung zu entscheiden hat? Oder umgekehrt: Hat der Geschäftskunde viele Anlagen bei anderen Banken, während er gleichzeitig unsere Kreditlinien nutzt?
- Link D: Welche Anlagen und welche Kredite hat der Kunde bei anderen Banken und/oder Versicherungen?
- Link E: Ist der Lebenspartner bei anderen Banken Kunde? Kann über unseren Kunden auch dessen Lebenspartner für unsere Bank gewonnen werden?

Nach Einschätzung unserer Experten machen viele Banken derzeit im Bereich der Links A und C, teilweise auch der Links D und F Fortschritte. Beim Management der Informations-Links B und E hat der verantwortliche Berater jedoch, auch aus rechtlichen Gründen, heute zumeist keine systemseitige Unterstützung und ist vielmehr auf seine eigene Initiative angewiesen.

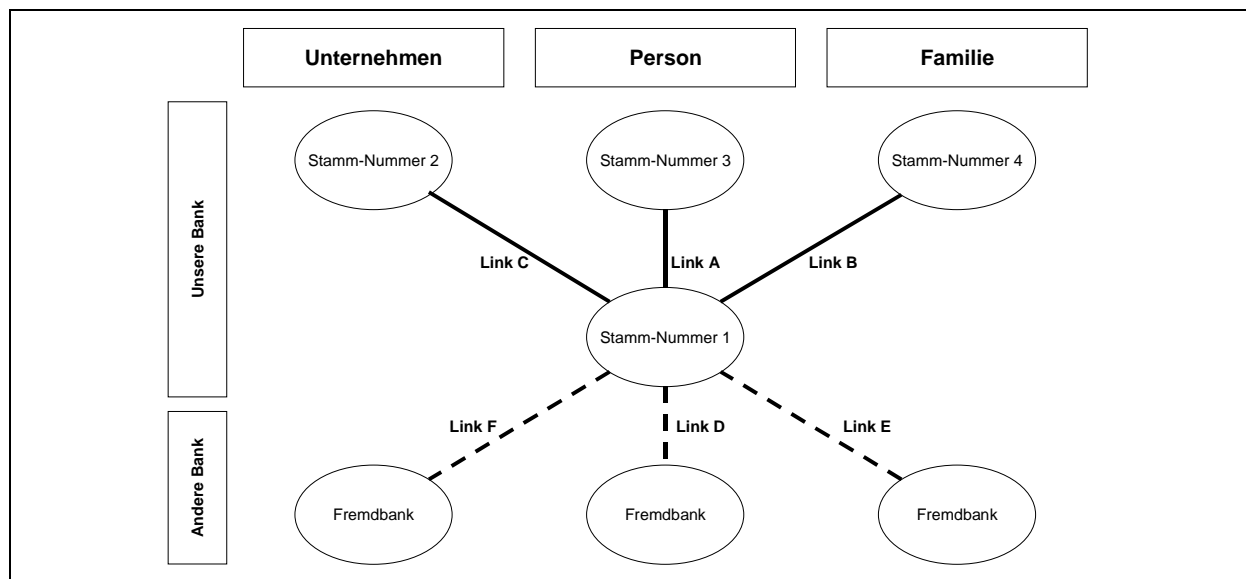


Abbildung 14: Komplexität des Informationsmanagements

Im Zusammenhang mit dem Informationsmanagement brachten unsere Experten auch immer wieder kritische Anmerkungen zum Thema Customer Relationship Management (CRM) an. Einer bezeichnete die CRM-Systeme in seiner Bank als „Potemkinsche Dörfer – bunte Bilder für den Vorstand, nichts Funktionierendes dahinter“. Ein anderer merkte an: „Bei uns dauern trotz jahrelanger Datenbaustellen selbst einfachste Datenselektionen Ewigkeiten.“ In der Tat ist auffällig, wie weit beim CRM vieler Banken das Investitionsvolumen und die Managementzufriedenheit auseinander liegen.

Die niedrige Zufriedenheit ist sicherlich zum Teil auf zu hoch geschürte Erwartungen zurückzuführen. Nicht unschuldig daran sind nach Meinung eines Experten zahlreiche IT-Unternehmen, die ihren „dümpelnden Data-Warehouse-Lösungen kurzerhand das modische Etikett CRM verpassten“. Die Vermarktung dieser Lösungen suggerierte entweder, dass funktionierender Vertrieb nur eine Frage der richtigen Hardware und Software sei, oder wartete mit gleichermaßen forschen und platten Anforderungen auf, wie: „CRM verlangt nichts weniger als die Umstellung sämtlicher Prozesse im Unternehmen.“ Einer unserer Experten kommentierte dies ironisch mit: „CRM works perfectly in a perfect world.“

Wir haben trotz – oder gerade wegen – der berechtigten Kritik den Eindruck, dass in jüngster Zeit vielfach die richtigen Schlüsse aus den Fehlentwicklungen der letzten Jahre gezogen worden sind und sich viele CRM-Initiativen mittlerweile auf einem guten Wege befinden. Die Lehren aus der Vergangenheit lassen sich nach den drei Basiselementen jedes Systems zusammenfassen: Input, Algorithmen und Output.

- Am *Output*, der mit dem CRM-System angestrebt wurde, schieden sich die Geister der Vertriebseinheiten vor Ort und der Zentrale. Die Vertriebseinheiten vor Ort suchten häufig nach einem Instrument, das die Fähigkeiten verbessern sollte, die die IT-Systeme

seit 10 Jahren schon anboten: den lokalen Ausdruck von Listen nach verschiedenen Selektionskriterien, wie Geburtstag, Depotvolumen, Kontobewegungen oder Lebensalter, um lokale Aktionen durchzuführen. Die Zentrale suchte dagegen häufig nach einem Weg, um den lokalen Vertriebseinheiten ihre mangelnde Potentialausschöpfung vorzurechnen und zentralseitig Ansprachehinweise zu generieren. In einigen Banken kursierte nicht zufällig der Spitzname „Centralized **R**oboter **M**arketing“. Viele Reibungsverluste hätten vermieden werden können, wenn vor dem Schritt in die IT eine wesentliche konzeptionelle Frage sauber beantwortet worden wäre: Ist das Leitbild ein unternehmerischer Vertrieb, der auf Ergebnisbasis geführt wird und mit lokalem Empowerment in den Regionen selbst entscheidet, wie er zu den geforderten Ergebnissen kommt? Oder ist das Leitbild ein ausführender Vertrieb, der vor Ort umgesetzt, was zentralseitig vorgegeben wird?

- Der *Input*, den viele CRM-Systeme erforderten, überzog den Vertrieb teilweise mit einer wahren Datenerfassungssorgie. Input und Auswertung stehen noch heute vielfach in keinem gesunden Verhältnis: Es wird generell zu viel erfasst und zu wenig agiert. Ein Manager beklagte: „Wir erheben detailliert jedes einzelne Sparziel eines Kunden und verpassen es dann, ihn in den wirklich wichtigen Momenten, wie Eheschließung, Kindesgeburt oder Erbschaft, gezielt anzusprechen.“ Auch hierfür war schnell ein Spitzname zur Hand: „Creating **R**edundant **M**easurements“. Unterschiedliche IT-Landschaften verhindern weiterhin häufig, dass die Kundeninformationen aus verschiedenen Kanälen zusammengezogen werden.
- Zu den *Algorithmen* lässt sich gewissermaßen „durch die Banken“ feststellen, dass die propagierten Data-Mining-Verfahren ihre Versprechungen nicht halten konnten – dort, wo sie überhaupt eingesetzt wurden. Jeder noch so intelligente Algorithmus muss letztlich am „Garbage in, garbage out“-Problem scheitern. Ein genauer Blick enthüllte jedoch zum anderen, dass die Analysemethoden bei weitem nicht so anspruchsvoll waren, wie der Begriff Data Mining suggeriert. Eingesetzt wurden stattdessen beinahe erschreckend krude Mechanismen, welche die Ist-Produktnutzung eines Kunden mit einem Soll-Produkt-Profil verglichen. Das Soll-Profil wurde oft genug aus der durchschnittlichen Produktnutzung in der Kundenbasis gewonnen. Die Gefahr dieses Vorgehens liegt auf der Hand: Die Vertriebslücken der Vergangenheit werden in die Zukunft verlängert. Und schließlich ist es von einem internen Ansprachehinweis noch ein langer Weg bis zu einem Abschluss. Dies verdeutlicht die Grenzen eines datengetriebenen Vorgehens. Zur fokussierten Kundenansprache, subtilen Bedarfserspürung und geschickten Verkaufsgesprächsführung gibt es letztlich keine gleichwertige Alternative.

4.3 Steuerung der Kunden

Wie bereits ausgeführt, steht der Privatkundenvertrieb zwischen Skylla und Charybdis:

- Zum einen besteht ein enormer interner Kostendruck. Dieser gebietet es zu verhindern, dass die Kunden kostspielige Vertriebs- und Kontaktkanäle, allen voran den stationären Vertrieb, für Routinetransaktionen und Serviceaufgaben nutzen.
- Zum anderen stellen die Kunden hohe Anforderungen an die Verfügbarkeit einer breiten Palette von Zugangskanälen.

Wie können Kunden nun dazu bewegt werden, ihre Routinevorgänge, angefangen mit Freistellungsaufträgen über Adressenänderungen und Kontostandsabfragen bis hin zu Wertpapierorders, über das Internet-Banking oder über automatisierte Voice-Response-Computer abzuwickeln?

Zwei Alternativen zur Steuerung des Nutzungsverhaltens sind denkbar:

- Mit „Driving out“ bezeichnen wir den Ansatz, bestimmte Kontaktwege, z.B. den hochqualifizierten Wertpapierspezialisten, für manche Kundensegmente zu reservieren und anderen nicht zu anzubieten, die man eher zu einem Generalisten hinleitet. Man könnte hier auch von „harter Steuerung“ sprechen.
- Unter „Pricing out“ verstehen wir den Ansatz, unerwünschtes Nutzungsverhalten über die Preis-Leistungs-Struktur gezielt unattraktiv zu machen und umgekehrt. Dies ist eine vergleichsweise „sanfte Steuerung“, weil kein Kanal explizit verschlossen wird. Der Kunde hat also – bei entsprechender Bezahlung – die freie Kanalwahl. Typische Beispiele für „Pricing out“ finden sich bei Preismodellen für Wertpapierorders und Zahlungsverkehr, welche die Kunden weg von Filiale und Telefon auf Online-Kanäle lenken sollen.

Wirft man einen Blick auf die Kundensteuerung in anderen Branchen, so geht der Trend klar in Richtung des Pricing out-Ansatzes. Die durch Deutschland rollende Discount-Welle belegt die Kundenakzeptanz von differenzierten Preis-Leistungs-Modellen. Man denke z.B. an Flugdienstleistungen: Wer weniger bezahlen möchte, weiß, dass er weniger Leistung erwarten kann; wer mehr Leistung möchte, weiß, dass er mehr bezahlen muss.

Wir wollen die Möglichkeiten zur Preis-Leistungs-Steuerung deshalb näher betrachten. Eine Steuerung der Preis-Leistungs-Relation kann zum einen über eine Preisdifferenzierung erfolgen: Die gleiche Leistung kostet in verschiedenen Kanälen unterschiedlich viel. Zum anderen kann sie über eine Leistungsdifferenzierung erfolgen: In verschiedenen Kanälen erhält der Kunde für den gleichen Preis unterschiedliche Leistungen. Schließlich kann es eine Kombination von Preis- und Leistungsdifferenzierung geben.

Die Palette der Möglichkeiten zur **Leistungsdifferenzierung** ist breit, weshalb wir hier nur einige Beispiele aufführen:

- *Angebot von externen Zusatzgaben*: Beispielsweise kann mit der Entscheidung für eine Betreuung über einen elektronischen Kanal ein kostenloses Jahresabonnement einer Finanzzeitschrift verbunden sein. Es gibt sogar schon Ansätze, bestimmtes Nutzungsverhalten mit Flugmeilengutschriften zu honorieren.
- *Erreichbarkeit bzw. Öffnungszeit*
- *Informationsgehalt*: Beispielsweise könnten Kontoauszüge im Internet Such- und Sortiermöglichkeiten bieten, die am Kontoauszugsdrucker nicht verfügbar sind.
- *Ausführungsgeschwindigkeit*: Beispielsweise könnten elektronische Überweisungsaufträge datentechnisch am gleichen Tag verarbeitet werden, beleghafte erst am folgenden Tag. Wertpapierorders für den nächsten Tag könnten elektronisch bis 20.00 Uhr, telefonisch dagegen nur bis 16.00 Uhr möglich sein.

Für eine **Preisdifferenzierung** gibt es zwei Varianten:

- Die erste Variante sind *nutzungsunabhängige* Preisunterschiede. Ein Beispiel ist eine Überweisung, die beleghaft teurer ist als eine online getätigte Überweisung. Weiterhin können bei Nutzung eines bestimmten Kanals vergünstigte Leistungen erbracht werden, beispielsweise erhält ein Kunde, der sich für die Betreuung durch das Call-Center anstatt für die Betreuung durch den mobilen Berater entscheidet, eine billigere Kreditkarte.
- Die zweite Variante sind *nutzungsabhängige* Preisunterschiede in Form eines Kick-back-Rabatts. Ein Beispiel hierfür ist die Rückerstattung von Überweisungsgebühren, wenn monatlich eine bestimmte Mindestanzahl von Aufträgen auf elektronischem Wege erteilt wird. Diese Variante erscheint eher als die erste geeignet, eine nachhaltige Verhaltensänderung beim Kunden zu erzeugen.

Grundvoraussetzung für die Anwendung des Preismechanismus ist natürlich, dass für eine Leistung in den Augen des Kunden ein Preis, oder, noch grundsätzlicher, überhaupt eine Wertwahrnehmung existiert. Dies ist gerade bei der teuersten Ressource der Banken, der Beraterzeit, nicht immer gegeben. Preislich wird die Zeit des Bankberaters derzeit nicht behandelt wie die eines Steuerberaters, Rechtsberaters, Unternehmensberaters oder IT-Beraters, sondern eher wie die eines Einzelhandelsverkäufers – nämlich kostenlos. In einer Zeit des Multi-Bankings subventionieren die beratungsintensiven Banken dadurch letztlich die Direktbanken, wenn sich der Kunde hier Beratung holt und dort ordert. Die Parallele zum Verhältnis von Facheinzelhandel und Discounter ist unverkennbar.

Ein Paradoxon am bisherigen Preismodell hatten wir bereits angesprochen: Durch die Nicht-Verpreisung der Beratungszeit fällt auch ein negativer Schatten auf das Beratungsergebnis. Empfiehlt nämlich der Berater nach der kostenlosen Beratung einen schnellen Abschluss,

womöglich gar des hauseigenen Produkts, setzt er sich dem Verdacht aus, dies zur Kompensation seines Zeiteinsatzes zu tun. Ergänzend sei hier die Antwort eines einzelnen Experten auf die Frage erwähnt, warum eine separate Bepreisung von Beratungsleistungen bislang nicht existierte: „Weil die Banken ihren eigenen Mitarbeitern nicht zutrauten, der durch die Bepreisung entstehenden Leistungserwartung standzuhalten.“

Nach Meinung unserer Experten ist die Zeit jetzt reif für Preismodelle, bei denen der Verkauf, z.B. durch das Retail-/Servicepersonal am Schalter, kostenlos ist, die Beratungszeit beim Spezialisten jedoch kostenpflichtig ist. Beobachtungen aus dem Gesundheitssektor zum Nutzungsverhalten privat Versicherter zeigen, dass sich die Kunden schon durch die Transparenz der von ihnen verursachten Kosten viel bewusster verhalten – direkte Kosteneinsparungen wären zu erwarten. Quer durch alle Branchen sind Fair-Pricing-Konzepte auf dem Vormarsch, die auf dem Prinzip „Leistung für Gegenleistung“ beruhen: (Nur) wenn der Kunde der Bank eine Kosteneinsparung ermöglicht, wird er daran in Form eines niedrigeren Preises beteiligt.

Unsere Experten erwarten, dass sich mittelfristig Paketangebote herausbilden werden, die unterschiedliche **Kombinationen von Preis-Leistungs-Niveaus** bieten. Beispiele hierfür sind in Tabelle 4 abgebildet. Laut einer der ausgewerteten Untersuchungen planen zwei Drittel der befragten Banken die zukünftige Einführung von solchen Bündeln. Die Kundenakzeptanz für Bündelangebote scheint von Jahr zu Jahr zu steigen, weil andere Branchen einen Beitrag zur Kunden-„Erziehung“ geleistet haben – man denke nur an Paketpreise im Telefon- und Internetbereich.

Leistung	„Giro pur“	„Depot pur“	„Giro plus“	„Depot plus“	„Depot comfort“
Girokonto	ja	ja	ja	ja	ja
Depot	nein	ja	nein	ja	ja
Kreditkarte	nein	nein	ja	ja	ja
Auftragskanäle	elektronisch, telefonisch	elektronisch	elektronisch, telefonisch, beleghaft	elektronisch, telefonisch, Fax	elektronisch, telefonisch, Fax
Beratung	nicht inklusive	nicht inklusive	kostenlos bis zu 1 Std. / Zeitraum	kostenlos bis zu 1 Std. / Zeitraum	kostenlos bis zu 3 Std. / Zeitraum
Flat fee/Zeitraum	10 EUR	15 EUR	25 EUR	35 EUR	50 EUR
Zusatzfee für Beratung	? EUR / Zeiteinheit	? EUR / Zeiteinheit	? EUR / Zeiteinheit	? EUR / Zeiteinheit	? EUR / Zeiteinheit

Tabelle 4: Beispiele für Paketangebote

Die Steuerung der Preis-Leistungs-Relation sowie die Bepreisung von Paketangeboten sind jedoch alles andere als trivial. Sie verlangen eine genaue Kenntnis des Kundennutzens, den die einzelnen Leistungskomponenten stiften, sowie der Preissensitivität der Kunden. Ein leistungsfähiges Instrument, um genau diese Informationen zu ermitteln, ist die Conjoint-Analyse. Ihre Darstellung würde aber den Rahmen dieses Heftes sprengen. Leser, die tiefer in dieses Thema einsteigen möchten, verweisen wir auf Jensen (2004).

4.4 Steuerung der Mitarbeiter

Dass wir die Steuerung der Mitarbeiter als vierte und letzte Dimension des Vertriebskanalmanagements diskutieren, soll nicht eine nachrangige Bedeutung dieses Aspekts signalisieren. Wie sehr eine Überbetonung der Systeme und eine Vernachlässigung der Mitarbeiter den Erfolg beeinträchtigen können, ist beispielsweise am Erfolg von Neuprodukten im Finanzdienstleistungsbereich nachvollziehbar (vgl. Jensen/Zäh 2003).

Wir können die Führungs- und Steuerungsaspekte im Vertriebskanalmanagement hier keinesfalls vollständig diskutieren (zur Vertiefung vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2003 sowie Homburg/Stock 2000). Vielmehr wollen wir uns auf drei Kernfragen beschränken. Die Ausführungen gelten dabei vor allem dem nach wie vor bedeutendsten Vertriebskanal, dem stationären Vertrieb. Die ersten beiden Fragen beziehen sich auf die Steuerungssystematik und die dritte auf die Mitarbeiterführung:

- Wie soll das Verhältnis von Zentrale und lokalen Vertriebseinheiten gestaltet werden?
- Wie soll die Vertriebssteuerung in der Zentrale strukturiert sein?
- Wie sollte die Mitarbeiterführung in den lokalen Einheiten gestaltet werden?

Um das **Verhältnis von Zentrale und lokalen Einheiten** ist es in den wenigsten Instituten gut bestellt (vgl. hierzu auch Homburg/Jensen/Klarmann 2004). Lauscht man Mitarbeitern der Zentrale, so hört man Aussagen wie „Wir stellen denen da draußen mit unseren CRM-Systemen einen Rolls-Royce vor die Tür, und die fahren weiter Golf“, „Die verstehen unsere Vertriebsstrategie nicht“ oder „Unsere Leute im Vertrieb können nicht verkaufen“. Seitens der lokalen Vertriebseinheiten fallen im Gegenzug Aussagen wie „Die in der Zentrale haben seit der Ausbildung keinen lebenden Kunden mehr gesehen, wollen aber alles besser wissen“ oder „Was die sich da ausdenken, geht völlig an der Kundenrealität vorbei“.

Empirische Studien des IMU (vgl. Homburg/Jensen/Klarmann 2004) zeigen, dass die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und lokalen Einheiten dann am besten funktioniert, wenn geringe Kulturunterschiede zwischen beiden Seiten bestehen und wenn klar ist, wer das Sagen hat:

- Kulturunterschiede lassen sich dadurch überwinden, wenn jede Seite auch die Lage der anderen kennt und versteht. Als eines der besten Schnittstelleninstrumente hat sich deshalb eine systematische Mitarbeiterrotation zwischen Zentrale und Vertrieb erwiesen. Reine Vertriebskarrieren, reine Zentralistenkarrieren – und neuerdings immer häufiger: der direkte Wechsel aus der Unternehmensberatung in die Zentrale – wirken stark integrationshemmend.
- Eine eindeutige Machtverteilung zwischen Zentrale und lokalen Einheiten kann in zwei stabilen Zuständen erreicht werden. Entweder wird ein klares Empowerment der lokalen

Einheiten gelebt, bei dem lokale Initiative gefordert und eine gewisse Heterogenität zwischen den Regionen akzeptiert wird. Oder es wird eine klare, flache Kommandostruktur von der Zentrale an die Vertriebsfront installiert, die möglichst wenige regionale Managementebenen und keine Regional„fürsten“ kennt und in der alle Vertriebsimpulse aus der Zentrale kommen.

Unsere befragten Experten nehmen in letzter Zeit eine eindeutige Stärkung der Zentrale gegenüber dem lokalen Management wahr und sehen eine weitere Verstärkung dieser Tendenz voraus. Die von uns aufgeworfene Frage nach der **Strukturierung der Vertriebssteuerung in der Zentrale** bekommt daher besondere Relevanz.

Eine jüngste Studie der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner (vgl. Herzog/Panzer 2003) hat ergeben, dass die Vertriebssteuerung in der Zentrale in den allermeisten Banken noch immer nach *Produkten* aufgebaut ist, in der Regel nach der klassischen Trennung zwischen Kredit und Anlage. Diese „Product-Push“-Struktur in der Zentrale war so lange sinnvoll, wie vor Ort mächtige Regionalfürsten als Gegengewicht den optimalen Produkt-Mix austarieren konnten. In einer zentralen Kommandostruktur besteht mit einer produktorientierten Steuerungsstruktur dagegen die Gefahr, dass viele Energien im Prioritätenkampf zwischen den Produkten verloren gehen. Sinnvoller erscheint für eine Zentrale heute eine Kombination aus Kundensegmentverantwortung und Regionenverantwortung. Dabei obliegt es den Segmentverantwortlichen, die der Marktlage angemessenen Produktschwerpunkte zu setzen und ausgewogene Vertriebsinitiativen in die Umsetzung zu geben.

Das Stichwort Umsetzung bringt uns direkt zum dritten Aspekt, den wir in diesem Abschnitt diskutieren möchten: zur **Mitarbeiterführung in den lokalen Einheiten**. Deren Erfolgsfaktoren möchten wir nach der bereits in Abschnitt 3.1 angeklungenen Formel strukturieren:

- WISSEN, d.h. bankbezogenes Fachwissen,
- x KÖNNEN, d.h. Verkaufsfähigkeiten, wie Ansprache- und Abschlusstechniken,
- x WOLLEN, d.h. verkaufs- und kundenorientierte Einstellungen,
- x MÜSSEN, d.h. Anreizsysteme.

Fachwissen ist dabei nach der überwiegenden Meinung unserer Experten der geringste Engpassfaktor. „Wir haben eine enorme Kundenzufriedenheit“, sagte ein von uns befragter Manager, „unsere Leute haben ein hervorragendes Fachwissen und bringen es serviceorientiert an den Mann oder die Frau. Wir wollen aber nicht nur gute Berater, sondern gute Verkäufer.“

Defizite werden also eher bei den *Verkaufsfähigkeiten* wahrgenommen. Dazu gehört unter anderem, den versteckten Kaufsignalen des Kunden zuzuhören, eine kundengerechte Sprache zu sprechen (keine Abkürzungen, kein „Fachchinesisch“) und Gespräche auf einen Vertragsabschluss hinzulenken. Mehrere Großbanken haben deshalb in den letzten Jahren Millionenbeträge in das Können ihrer Mitarbeiter investiert. Zu den wichtigsten Seminarthemen gehört dabei neben Verkaufstechniken das Selbstmanagement, z.B. die Zeitbudgetierung und die Prioritätensetzung.

Der Erfolg der Schulungs- und Coachingmaßnahmen wird aber letztlich davon abhängen, ob das, was geweckt werden soll, schon in den Köpfen der Mitarbeiter schlummert. Mit anderen Worten: Wo nicht eine gleichzeitig kundenorientierte und verkaufsorientierte *Einstellung* vorhanden ist, fallen Schulungsmaßnahmen auf einen unfruchtbaren Boden. Die Schulung trainiert zwar Verhaltenssituationen an, aber in Belastungssituationen wird das Verhalten stark durch die Einstellung und nicht durch das Gelernte bestimmt (vgl. Homburg/Stock 2000).

Wie kann man nun Einstellungen beeinflussen? Die Crux ist, dass sich Wollen nicht wie Können trainieren lässt. Unsere Experten sehen stattdessen zwei zentrale Hebel:

- Der erste Hebel ist das Beispiel, das die Vorgesetzten vorleben. Dass es um die vertriebsorientierte Einstellung im Management nicht immer zum Besten bestellt ist, können wir nur an subjektiven Wahrnehmungen festmachen: Der Leser wird sich an unsere Anekdote aus Kapitel 2 erinnern, als ein Marktregionsleiter einer Großbank die „Geschäftsleitungsbesprechung“ in „Vertriebsbesprechung“ umbenannte und damit ein mittleres kulturelles Erdbeben auslöste.
- Der zweite Hebel ist das Recruiting. Hier liegt nach wie vor eine Schwachstelle in vielen Banken. Zum einen spielt der Vertrieb (im Gegensatz zur Personalabteilung) häufig noch eine zu geringe Rolle bei der Auswahl gerade der jungen Mitarbeiter. Zum anderen prüfen Auswahlverfahren vielfach noch nicht systematisch die kundenorientierten und vertriebsorientierten Einstellungen der Mitarbeiter ab. Das nachweislich beste Instrument hierzu sind simulierte Kundensituationen. Stattdessen sind viele Auswahlverfahren noch immer sehr zeugnislástig. Gute Noten sagen jedoch mehr über das Wissen als über das Können und die Einstellungen der Kandidaten aus. Es ist interessant zu beobachten, dass immer mehr Banken Nicht-Bankkaufleute im Vertrieb einstellen.

Der letzte Erfolgsfaktor für die Mitarbeiterführung, den wir hier betrachten wollen, sind die *Anreizsysteme*. Der Managementgrundsatz „What gets rewarded gets done“ hat nach wie vor Gültigkeit. Unsere Experten sind sich einig, dass früher oder später flächendeckend individuelle Zielvereinbarungen oder Scorecards bis zum vordersten Vertriebsmitarbeiter

existieren werden. Durch Variabilisierung früher fixer Gehaltsbestandteile wird der Verkaufsdruck auf die Mitarbeiter verstärkt.

Ein nach wie vor ungelöstes Problem im Multi-Kanal-Vertrieb sind aber die Anreize für Cross-Selling. Was hat ein Firmenkundenbetreuer davon, wenn er beim Geschäftsführer eines von ihm betreuten Unternehmens Potential sieht und seinen Kollegen von der Privatkundenseite hinzuzieht? Jedes Hinzuziehen eines weiteren Gesichts birgt aus Sicht vieler Vertriebsmitarbeiter das Risiko, durch ein unglückliches Auftreten des anderen den eigenen Abschluss zu gefährden. Dieser Risikowahrnehmung muss eine Chancenwahrnehmung entgegengesetzt werden. Ein nahe liegender Weg hierfür ist die Provisionsteilung für das vom Firmenkundenbetreuer angebahnte Geschäft. Wir haben in unseren Kooperationen mit Banken jedoch oft beobachtet, dass um die Provisionsteilung viel Unmut entsteht, z.B. weil der anbahnende Mitarbeiter die Provision erst nach massivem Einfordern bekommt oder sich mit einer Nachweispflicht konfrontiert sieht. Solche Diskussionen sind absolut schädlich und nicht geeignet, eine vertriebskanalübergreifende Cross-Selling-Kultur zu fördern.

5 Systematische Optimierung des Vertriebskanalmanagements

Nachdem wir in Kapitel 4 die Erfolgsfaktoren des Vertriebskanalmanagements dargestellt haben, stellt sich die Frage, in welcher Reihenfolge diese angegangen werden sollten. Natürlich hängt die Antwort sehr stark vom Stärken/Schwächen-Profil des jeweiligen Unternehmens ab. Wir wollen hier dennoch eine – gewiss subjektive – zeitliche Abstufung der Handlungsfelder anbieten (Tabelle 5).

	Phase 1: Voraussetzungen schaffen	Phase 2: Weichen stellen	Phase 3: Feinsteuerung
Kanalarchitektur	<ul style="list-style-type: none"> • Eine akzeptierte Kundensegmentierung schaffen • Kanalüberschneidungen in einzelnen Kundensegmenten ermitteln • Internetplattform schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Coverage-Konzept definieren, dabei... • ...über Ausmaß des kanalübergreifenden Wettbewerbs vs. der kanalübergreifenden Koordination entscheiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Schwerpunktkanal pro Kunde definieren, je nachdem, ob z.B. geschäftliche oder private Nutzung überwiegt • Schwerpunktfiliale („One Brain“) pro Kunde definieren
Informationsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Datenintegration über Stammmnummern und Familienkonten hinweg • Datenintegration über geschäftliche vs. private Nutzung hinweg 	<ul style="list-style-type: none"> • Aus Vertriebsicht benötigte CRM-Reports festlegen • Aus Vertriebssteuerungssicht wirklich nötige Reports festlegen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung der bankfremden Verbindungen eines Kunden • Exploratorisches Data-Mining
Steuerung der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten pro Kontakt und Kanal ermitteln • Kundennutzen verschiedener Leistungsangebote und Kanäle messen (Conjoint-Analyse) • Kundenzufriedenheit mit derzeitiger Kanalsituation ermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> • Kanalübergreifende Leistungsdifferenzierung definieren • Kanalübergreifende Preisdifferenzierung definieren • Paket zusammenstellen und bepreisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Begleitende Kommunikationsmaßnahmen zur Steuerung der Kundenaufmerksamkeit bezüglich einzelner Kanäle definieren
Steuerung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsorientierte Einstellungen der Mitarbeiter und Führungskräfte messen • Möglichkeit zur Provisionsteilung IT-technisch vorbereiten • Schulung von Verkaufstechniken 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebsorientierung in Recruiting-Systemen verankern • Kanalübergreifende Cross-Selling-Anreize definieren • Individuelle Balanced-Scorecards schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Coaching-Maßnahmen definieren

Tabelle 5: Zeitliche Strukturierung einer Optimierung des Vertriebskanalmanagements

Ein Projekt wird dabei sicherlich drei generische Phasen trennen:

- In der ersten Phase geht es darum, Voraussetzungen zu schaffen, z.B. die entscheidungsrelevanten Analysen durchzuführen oder frühzeitig mit dem Bauen erforderlicher Plattformen zu beginnen.
- In der zweiten Phase handelt es um die zu treffenden Weichenstellungen.
- In der dritten Phase geht es typischerweise um Feinsteuerung.

Tabelle 5 greift auf die in Kapitel 4 erläuterten Entscheidungsfelder und Begrifflichkeiten zurück. Wir verzichten deshalb an dieser Stelle auf eine ausführliche Beschreibung.

Abschließen wollen wir unsere Untersuchung mit der übereinstimmenden Feststellung aller von uns befragten Experten, dass das Vertriebskanalmanagement eines der entscheidenden Themen, wenn nicht das wichtigste, der kommenden Jahre sein wird. Einer der Experten formulierte: „Egal, ob Allfinanzkonzern oder Fusionen, der Erfolg der Dinge, die da auf uns zukommen, wird sich im Vertrieb entscheiden, nicht in der Produktion.“

6 Weiterführende Literatur

- Herzog, M., Panzer, J. (2003), Die strategischen Schwachstellen der Finanzdienstleister, Absatzwirtschaft, Oktober 2003, S. 48-50.
- Homburg, Ch. (2002), Vertriebssteuerung im Finanzdienstleistungsbereich, Vortrag im Rahmen des Marcus-Evans-Kongresses „Kennzahlenorientierte Vertriebssteuerung für Finanzdienstleister“, 27.08.2002, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Jensen, O., Klarmann, M. (2004), Die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb, erscheint in: Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch./Schäfer, H. (2001): Profitabilität durch Cross-Selling: Kundenpotentiale professionell erschließen, Arbeitspapier M 60, Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2003), Vertriebsmanagement mit System, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000), Der kundenorientierte Mitarbeiter – Bewerten, Begeistern, Bewegen, Wiesbaden.
- Jensen, O. (2004), Value-Selling – produktbegleitende Dienstleistungen optimieren, erscheint in: Reihe Management Know-how, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Jensen, O., Zäh, M. (2003), Neue Produkte: Fehlschläge bei der Markteinführung verhindern, in: Die Bank, Nr. 6, S. 55-60.