

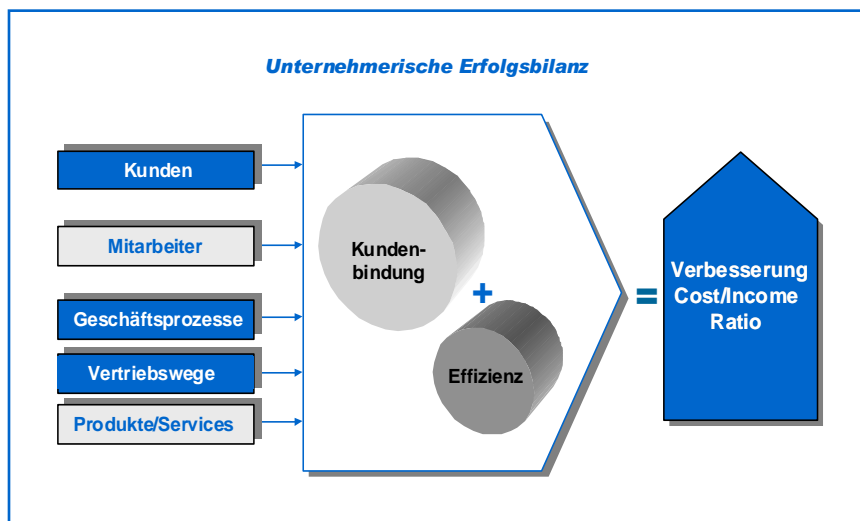
Multi-Kanal Management in Banken - Herausforderung und Chance

Die gesamte Bankenwelt befindet sich im Umbruch. Die anhaltende konjunkturelle Schwäche, die geringen Erträge aus dem in der Vergangenheit erfolgreichen Kapitalmarktgeschäft sowie die enorm gestiegenen Kostenblöcke aufgrund des Börsenboom und der hohen Investitionen in alternative Vertriebswege, prägen das Bild der Banken. Dies schlägt sich in einer verschlechterten Cost-Income-Ratio - wie im Beispiel der Deutschen Bank von über 90% - nieder.

Die Banken versuchen nun vor allem über massiven Personalabbau schnelle Einspareffekte zu erzielen. Weitere Kostensenkungspotenziale erhofft man sich aus der Zusammenlegung von Geschäftsfeldern sowie der Auslagerung von Dienstleistungen durch Schaffung von institutsübergreifenden „Transaktionsbanken/Abwicklungsfabriken“ für den Zahlungsverkehr und das Wertpapiergeschäft.

Doch wo bleibt dabei der Kunde?

Allein über Kostensenkungsmaßnahmen werden die Banken allerdings keine nachhaltige Verbesserung der Ertragssituation erreichen. Denn für eine ausgeglichene Unternehmensbilanz reicht dies nicht aus. Der Kunde, als eigentliche Ertragsquelle der Banken ist viel stärker als bisher in die Rentabilitätsüberlegungen mit einzubeziehen.



Über eine stärkere Ausnutzung der vorhandenen Verkaufspotenziale bei gleichzeitiger gezielter Steuerung der Vertriebswege lassen sich noch erhebliche Ertragssteigerungen erreichen. Zudem dürften die Maßnahmen zur Kostenreduzierung ohne eingehende Analyse der Geschäftsprozesse und deren Ausrichtung auf den Kunden sowie eine gezieltere Ausnutzung der verbleibenden Ressourcen kaum dauerhaft von Erfolg "gekrönt" sein.

Die mit den eingeleiteten Kostensenkungsmaßnahmen einher gehenden Chancen sollten die Banken jetzt nutzen und das Thema Multi-Kanal für sich zu einer „Erfolgsstory“ machen.

WIN-WIN-Situation für Finanzinstitute und Kunden!

Die Zeiten des ausschließlich klassischen Filialvertriebs sind endgültig vorbei. Heute will der Kunde zwischen SB-Banking, Direktbanking via Mail, Telefon und Internet wählen. Mobile Banking wird schon als nächste Generation propagiert. Als Alternative für die persönliche Beratung in der Filiale hat der mobile Aussendienst auch für Banken an Bedeutung gewonnen. So bearbeiten zum Beispiel in der HypoVereinsbank und der Citibank selbständige Handelsvertreter in enger Abstimmung mit den Filialen gezielt definierte Kundensegmente.

Schätzungen gehen davon aus, dass in den nächsten Jahren 70-80 % der Bankkunden parallel mehrere Vertriebswege nutzen werden. Das heißt: der mündige Bankkunde wird sich das für ihn passende „Vertriebskanalportfolio“ je nach Produktwunsch zusammenstellen. Aufgabe der Banken wird es sein, bedarfsorientierte Angebote an die entsprechenden Kunden, über die adäquaten Vertriebswege zu unterbreiten.

Sowohl aus Kundensicht als auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht der Institute reicht es daher nicht aus, die vorhandenen Vertriebswege einfach nebeneinander zu setzen - wie dies in der Vergangenheit geschehen ist und sich in den steigenden Kosten der Banken widerspiegelt.

Die strategische Herausforderung der Banken besteht darin, die Vertriebswege miteinander zu vernetzen, gesamtheitlich zu steuern und an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Die Kunden profitieren von diesem Steuerungsansatz. Denn: Sie erfahren eine konsequenterere Kundenorientierung und können gleichzeitig für Standardleistungen Preisvorteile bei ihren Instituten ausnutzen.

Bei der Umsetzung einer so verstandenen Multikanal Strategie sind im wesentlichen vier operative Hebel für den Erfolg verantwortlich.





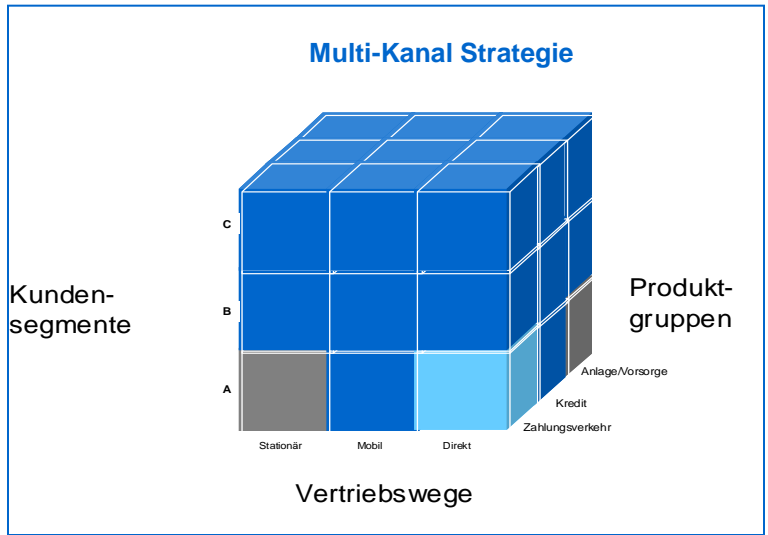
Fokussierung der Vertriebswege auf die Kundenbedürfnisse

Multikanal heißt, die Leistung dort in der Form zur Verfügung zu stellen, wie sie der Kunde hinsichtlich seiner Bedürfnisse - Convenience, Beratung und Preisbewusstsein - fordert. Die Banken müssen ihrerseits die Schwerpunkte der Kundenbetreuung eindeutig pro Vertriebsweg definieren, um Konflikte in der Kundenbetreuung zu vermeiden und um die Kundenpotenziale an den vorhandenen Ressourcen auszurichten.

Für Produkte, bei denen unbegrenzte Verfügbarkeit vorrangig ist, wie z.B. die Abwicklung des Zahlungsverkehrs oder der Wertpapierkauf, dürften sich bei den Kunden Selbstbedienung und Internet auf Dauer durchsetzen. Für einfache, weniger erklärungsbedürftige Standardprodukte, wie zum Beispiel Dispositionskredit, Ratenkredit oder Termineinlagen werden eine Kombination aus Mails, mit anschließender Abschlussmöglichkeit via Call-Center und Internet zu attraktiven Vertriebskanälen - wie das aktuelle Beispiele der Norisbank zeigt.

Bei komplexeren Produkten wie einer Anlage- oder Baufinanzierungsberatung nimmt zum Beispiel das Call-Center mit

dem Kunden Kontakt auf, die hinsichtlich Profitabilität und Potenzial für das Unternehmen interessant und wichtig sind. Dort werden - je nach Produktangebot Termine für die Filiale, zentrale Beratungszentren oder den mobilen Außendienst vereinbart, wo Experten dann die qualifizierte Beratung durchführen.



Aktives Heranführen der Kunden an die neuen Vertriebswege

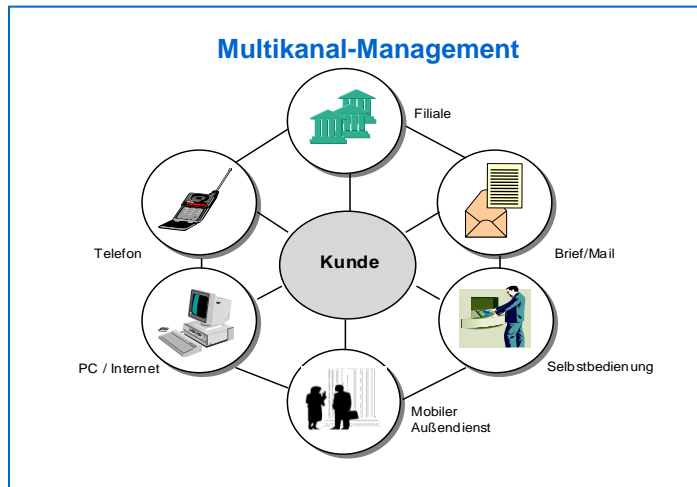
Heute nutzen die Kunden die teuren Filialen immer noch überwiegend für Standardtransaktionen. Daher sind in den meisten Instituten die Kundenberater nach wie vor noch bis zu 50% der Arbeitszeit mit nicht verkaufsbezogenen Tätigkeiten gebunden. Eine Änderung des Kundenverhaltens vollzieht sich allerdings nicht automatisch.

Ein aktives Heranführen an die neuen, kostengünstigen Möglichkeiten ist durch kundenfreundliche Marketingaktionen notwendig, wie zum Beispiel Demonstrationen von neuen Techniken durch Mitarbeiter in der Filiale, Call-Back Angebote im Internet oder das Ausloben von Preisvorteilen, wie z.B. reduzierte Transaktionsgebühren im Wertpapiergeschäft. Auch im reinen Zahlungsverkehr ist der Weg der Citibank, eine Gutschrift von 0,15 EUR für jede Online-Überweisung, dabei erfolgversprechender als eine Kundenbestrafung wie z.B. von einigen Sparkassen, die 0,50 EUR Gebühren für eine Überweisung per Formular erheben.



Vernetzung der Vertriebswege und organisatorischen Strukturen

Die Vertriebswege sind technisch so zu vernetzen, dass das Wissen über die Kunden überall vorhanden ist. Jede Aktion des Kunden an jeder Kontaktstelle muss ebenso dokumentiert und allen Vertriebswegen zugänglich sein, wie jede Aktivität seitens der Bank dem Kunden gegenüber. Hierfür ist heute die



Existenz eines Data-Warehouses unabdingbar. Der erforderliche vertriebswegeübergreifende Zugriff von Mitarbeitern und Selbstbedienungs-/Direktbanking-Systemen auf die operativen Bestände wird so erst möglich. Das System muss zudem in der Lage sein, Daten an die Mitarbeiter und Systeme zu verteilen, die mit dieser Hilfe Entscheidungen treffen; zum Beispiel im Rahmen von Anlageberatungstools, Kreditentscheidungssystemen.

Hierfür muss allerdings gerade bei Banken sichergestellt sein, dass die Datenbestände möglichst zeitnah aktualisiert werden. Sicherlich einer der kritische Erfolgsfaktoren in der Umsetzung.



Aufbau eines gesamtheitlichen Steuerungs-/Kontrollinstrumentariums

Die Aktivitäten in den Vertriebswegen sind nicht - wie bisher geschehen - separat zu bewerten, sondern im Rahmen einer vertriebswegeübergreifenden SCORECARD zu steuern. Die definierten strategischen Indikatoren sind für alle Vertriebswege bindend. Bei der Definition der relevanten Standards werden Aktivitäten bewertet, die kostengünstigere Vertriebswege wie z.B. Selbstbedienung und Internetbanking fördern oder die persönliche Beratung vorbereiten, wie z.B. Direktmail, Internet und/oder Terminvereinbarung via Call-Center. Gleichmaßen können Programme aufgesetzt werden, die die bestehenden Service- und Verkaufsfähigkeiten der Filialmitarbeiter und Call Center-Mitarbeiter ausbauen, da gerade diese Gruppen in der Vergangenheit eher reaktiv tätig waren. Eine solche Multi-Kanal-Scorecard, die an den unternehmensspezifischen Zielen ausgerichtet ist, hat sich in der Praxis als einheitliches Steuerungsinstrument bewährt. Der nächste konsequente Schritt ist dann, diese Scorecard auch als Basis für eine variable Vergütung - ausgerichtet an den Verkaufszahlen und der Kundenprofitabilität- einzusetzen.

Die konsequente Umsetzung bedeutet gleichzeitig die große Chance für die Banken, bereits getätigte Investitionen in CRM erfolgreich „umzuleiten“ in ein profitables Multikanal-Management !

Sie haben Fragen/ Hinweise oder sind an einer detaillierten Information in Ihrem Haus interessiert? Rufen Sie uns an!

Irma Reinartz
Tel.: 02162 - 16208



Christel Weiner-Böhm
Tel.: 0211 - 75 98 032

