

---

# **Vertriebsstrategien im Retail Banking**

**Positionierungsansätze und Konzepte für deren  
erfolgreiche Umsetzung**



Research  
an der Universität  
Regensburg

**Marco Nirschl**

**Markus Schimmer**

**Oliver Wild**

**Dr. Andreas Wimmer**

ISBN: 3-937195-04-1

ibi Research an der Universität Regensburg gGmbH

Schloss Thurn und Taxis

Emmeramsplatz 5

93047 Regensburg

Internet: [www.ibi.de](http://www.ibi.de)

Geschäftsführender Direktor:

Prof. Dr. Dieter Bartmann

## Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Management Summary .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1 Untersuchungsgegenstand und Aufbau des Reports .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2 Vertriebsstrategie: Begriff und Elemente.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>3 Darstellung ausgewählter Vertriebsstrategien .....</b>  | <b>11</b> |
| 3.1 Sparkassen .....   | 11        |
| 3.2 DiBa .....   | 15        |
| 3.3 MLP .....  | 17        |
| <b>4 Strategisches Spannungsfeld der traditionellen<br/>Filialbanken .....</b>                           | <b>22</b> |
| <b>5 Handlungsfelder zur erfolgreichen Positionierung als<br/>filialzentrierte Multikanalbank .....</b>  | <b>25</b> |
| 5.1 Verbesserung von Vertriebsprozessen durch<br>wissensbasierte Beratung.....                           | 25        |
| 5.2 Effizienterer Ressourceneinsatz durch<br>kundenwertorientierte Akquise und Betreuung .....           | 28        |
| 5.3 Erhöhung von Transparenz und Wirtschaftlichkeit durch<br>multikanalfähiges Vertriebscontrolling..... | 31        |
| <b>6 Ausblick.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>Literatur .....</b>   | <b>36</b> |

## Management Summary

- **Im Mengenkundengeschäft lassen sich sehr unterschiedliche Vertriebsstrategien der Anbieter identifizieren:** Die traditionellen Institute aus dem Sparkassen-, Genossenschafts- und Großbankenbereich setzen im Retail Banking überwiegend auf eine „filialzentrierte Multikanalstrategie“. Bei dieser steht die Filiale weiterhin im Zentrum des Vertriebs und wird durch elektronische Vertriebskanäle ergänzt, die den Kunden insbesondere als Informationsplattformen sowie als Servicekanäle zur Abwicklung standardisierter Transaktionen zur Verfügung gestellt werden. Im Gegensatz dazu konzentrieren sich erfolgreiche Vertreter der Direktbanken, wie z. B. die DiBa, auf die Kanäle Internet, Call Center sowie Brief bzw. Fax und beschränken sich auf wenige hoch standardisierte Produkte. Dadurch können Kostenvorteile erzielt werden, die über attraktive Konditionen bzw. günstige Preise an Kunden weitergegeben werden. Die ebenfalls in den letzten Jahren rasant gewachsenen Allfinanzvertriebe, wie z. B. MLP oder AWD, setzen sehr stark auf personelle Beratungs- und Betreuungskonzepte, bei denen der Einsatz flexibler Geschäftsstellen- oder Außendienstmitarbeiter im Mittelpunkt steht. Diese besuchen Kunden zu Hause oder laden sie zu individuell vereinbarten Beratungsterminen in die Geschäftsstelle ein.
- **Die traditionellen Filialbanken drohen im Wettbewerb mit spezialisierten Konkurrenten aufgerieben zu werden:** Kosten- und preissensitive Kunden entscheiden sich zunehmend für attraktive Produkte der Direktbanken, während in Situationen oder Bedarfsweldern mit hohem Beratungsaufwand viele Kunden von Finanzdienstleistern mit aktiven und auf die Herstellung einer persönlichen Bindung ausgerichteten Vertriebsansätzen gewonnen werden. Dies erfordert eine strategische Gegensteuerung, um nicht im Sinne eines stuck-in-the-middle [Porter 1998] gegenüber fokussierten Konkurrenten ins Hintertreffen zu gelangen.

- **Im Sinne einer hybriden Strategie müssen die filialzentrierten Multikanalbanken die Voraussetzungen dafür schaffen, dass sie unterschiedliche Kundenansprüche gemäß den situativen Anforderungen effizient erfüllen können:** Um erfolgreich im Wettbewerb mit spezialisierten Anbietern bestehen zu können muss es den Retail Banken gelingen, den Grundbedarf abdeckende und konkurrenzfähige Produkte einerseits sowie qualitativ hochwertige Beratung und Generierung kundenspezifischer Problemlösungen andererseits - gemäß den situativen Kundenanforderungen – bereit zu stellen. Neben einer generellen Repositionierung des Kanals Filiale innerhalb der Vertriebsorganisation bedarf es dabei vielfach einer Neugestaltung der Vertriebsaktivitäten einerseits und der Verwaltungsaufgaben andererseits.
- **Wissensbasierte Beratung, integriertes Vertriebscontrolling und Kundenmanagement sind zentrale Handlungsfelder bei der erfolgreichen Positionierung als filialzentrierte Multikanalbank:** Integrierte Zielsetzung bei der Neugestaltung der Prozesse an der Kundenschnittstelle ist zum einen die Umlenkung von Personalkapazitäten, die durch – aus Kundensicht – kaum oder nicht wertschöpfende Tätigkeiten im Bereich Kasse und Sachbearbeitung gebunden sind, auf aktive Vertriebs- und Beratungsaktivitäten. In diesem Zusammenhang kommt wissensbasierten Ansätzen zur Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Beratungsqualität in allen Produkt- und Bedarfsfeldern zentrale Bedeutung zu. Diese Qualitätsansprüche betreffen dabei – in modifizierter Form – nicht nur die persönliche Beratung in der Filiale oder den mobilen Außendienst, sondern auch die semipersonliche bzw. unpersönliche Beratung im Call Center oder im Internet. Retail Banken, die sich im Gegensatz zu Wettbewerbern wie MLP nicht auf einzelne, hochprofitable Kundensegmente beschränken, müssen ihren Ressourcenaufwand bei der Betreuung verstärkt am (potenziellen) Kundenwert ausrichten. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf, da bisher viele Institute – auch aufgrund fehlender Daten bzw. geeigneter Methoden zur Kundenwertmessung – beim Beratungsaufwand kaum zwischen profitablen und weniger profitablen Kunden unterscheiden. Dabei setzt eine ergebnisorientierte

Vertriebssteuerung ein multikanalfähiges Vertriebscontrolling voraus, das Transparenz über den Erfolg der einzelnen Kanäle schafft und Investitionsentscheidungen im Multikanalvertrieb unterstützen kann.

Gelingen diese weit reichenden Veränderungen haben die filialzentrierten Multikanalbanken nicht zuletzt aufgrund ihrer eingeführten Marken und ihrer hervorragenden Kundenbasis langfristig gute Chancen im Wettbewerb mit den spezialisierten Konkurrenten zu bestehen bzw. zum Teil verlorene Marktanteile zurück zu gewinnen.

# 1 Untersuchungsgegenstand und Aufbau des Reports

Das Privatkundengeschäft ist in den letzten Jahren mehr denn je in den Mittelpunkt der geschäftspolitischen Ausrichtung vieler Kreditinstitute gerückt. Vor dem Hintergrund der Kosten- und Erlösprobleme und der zunehmenden Konkurrenz durch ausländische Wettbewerber, Versicherungen und Finanzvertriebe wird in vielen Retail Banken über weit reichende Umstrukturierungen im Vertrieb diskutiert. Die Themenfelder reichen dabei von der Repositionierung der Filiale im Multikanalvertrieb, über neue Betreuungs- und Beratungskonzepte (z. B. „Financial Planning light“ oder Einführung bzw. Ausbau mobiler Vertriebseinheiten) oder der Gestaltung des Produktportfolios bis zur kanal- und kundenabhängigen Preisdifferenzierung.

*Ausgangssituation:  
Retail Banken über-  
denken ihre Vertriebs-  
strategien*

Zielsetzung dieses Reports ist, auf der Basis einer vergleichenden Analyse ausgewählter Vertriebsstrategien von Finanzdienstleistern zentrale Herausforderungen und grundlegende Konzepte zur erfolgreichen Positionierung einer filialzentrierten Multikanalbank herauszuarbeiten.

*Zielsetzung:  
Analyse ausgewählter  
Vertriebsstrategien*

Zu Beginn des Reports wird zunächst eine Definition des Begriffs Vertriebsstrategie und deren Elemente (**Kapitel 2**) vorgenommen. Damit soll auch ein Beitrag geleistet werden, den vielfach unscharf verwendeten Begriff zu konkretisieren und die Grundlage dafür zu schaffen, die von den Instituten unternommen Maßnahmen im Vertriebsbereich thematisch einzuordnen bzw. im Branchen- und Wettbewerbskontext vergleichend bewerten zu können.

Die in **Kapitel 3** vorgenommene Darstellung ausgewählter Vertriebsstrategien umfasst mit den Sparkassen den Marktführer im Mengenkundengeschäft in der deutschen Bankenlandschaft. Die filialzentrierte Multikanalstrategie kann dabei – trotz bestehender Unterschiede in anderen Teilstrategien – als weitgehend repräsentativ für viele Banken angesehen, die ihren Schwerpunkt traditionell im Retail Banking legen. Ihr gegenüber wird die Strategie der DiBa, einer in den letzten Jahren sehr erfolgreichen Direktbank, gestellt. Als drittes Unternehmen wird die MLP als ein Vertreter der Finanzvertriebe betrachtet.

In **Kapitel 4** wird aufbauend auf der Darstellung der verschiedenen Vertriebsstrategien das Spannungsfeld aufgezeigt, in dem sich viele traditionelle Filialbanken aktuell befinden.

In **Kapitel 5** werden schließlich zentrale Handlungsfelder diskutiert, die im Rahmen einer erfolgreichen Positionierung als filialzentrierte Multikanalbank umgesetzt werden müssen.



## 2 Vertriebsstrategie: Begriff und Elemente

Eine Vertriebsstrategie ist ein rational geplantes, in sich stimmiges, komplexes Maßnahmenbündel für den Absatz von Produkten und Leistungen. Sie wird von der Unternehmensführung festgelegt und soll zur Erreichung der grundsätzlichen Unternehmensziele beitragen. Im Rahmen der Vertriebsstrategie werden Grundsatzentscheidungen getroffen, welche die prinzipielle Richtung des von dem Finanzdienstleister eingeschlagenen Weges bestimmen. In diesem Sinn geben Vertriebsstrategien den Rahmen für den Einsatz verschiedener absatzpolitischer Instrumente vor. Diese absatzpolitischen Instrumente können wiederum analog zum Marketing-Mix systematisiert werden. Zu ihnen zählt die Festlegung einer Kanal- bzw. Distributionsstrategie, sowie einer Produkt- bzw. Sortiment-, Preis- und Kommunikationsstrategie.

*Vertriebsstrategien definieren den Einsatz absatzpolitischer Instrumente im Marketing-Mix*

Von übergeordneter Bedeutung ist die Definition einer Zielgruppenstrategie, da diese auch die anderen absatzpolitischen Instrumente im Marketing-Mix beeinflusst. In diesem Zusammenhang ist zu beobachten, dass viele Banken versuchen, sehr viel stärker als bisher, zwischen verschiedenen Kundengruppen zu differenzieren. Zur Segmentierung werden neben klassischen Kriterien wie Einkommen, Vermögen und bisheriger Kundendeckungsbeitrag zunehmend auch lebenslagen- oder zukunftsbezogene Segmentierungskriterien (z. B. Customer Life Time Value oder soziodemographische Kundenmerkmale) herangezogen. Die Kundensegmentierung bildet dabei auch die Grundlage für die Entwicklung kundengruppenspezifischer Betreuungsansätze und Angebote.

*Zielgruppenstrategie als Ankerpunkt der Vertriebsstrategie*

Zudem wird derzeit insbesondere die Rolle der verschiedenen Vertriebswege intensiv diskutiert. So sehen sich vor dem Hintergrund der steigenden Bedeutung elektronischer Vertriebswege und des mobilen Außendienstes viele Banken gezwungen, ihre bestehenden Filialstrukturen und -konzepte zu überdenken. Häufig setzen Institute dabei auf die Einführung unterschiedlicher Filialtypen. Eine Differenzierung wird u. a. gemäß Berufs- bzw. Kundengruppen (z. B. Freiberufler), speziellen Bedarfsfeldern (Immobilienfiliale) oder Servicekonzepten (z. B. SB-Filiale) vorgenommen.

*Distributionsstrategie: Rolle der Kanäle*

Obige vertriebspolitische Überlegungen wirken dabei auch auf die Produkt- und Preispolitik. So orientieren sich viele Anbieter am Allfinanzkonzept und der Zielsetzung, ihren Kunden ein umfassendes Leistungsangebot (Bank-, Versicherungs- und sonstige Finanzprodukte) aus einer Hand anbieten zu können. Ebenso wird versucht durch die Bündelung von Produkten und Leistungen, wie z. B. im Rahmen von Mehrwertkonten oder Clubmodellen, einen direkten Preisvergleich zu erschweren und eine Differenzierungswirkung zu erzielen.

Die Kommunikationspolitik, die eine wichtige Unterstützungsfunktion für die erfolgreiche Positionierung an der Kundenschnittstelle hat, wird in diesem Report nur am Rande betrachtet. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass Banken und andere Finanzdienstleister verstärkt Anstrengungen unternehmen, den Wert ihrer Marke durch geeignete kommunikative Maßnahmen zu steigern.

## 3 Darstellung ausgewählter Vertriebsstrategien

### 3.1 Sparkassen

Weitgehend analog zur allgemeinen Branchenentwicklung<sup>1</sup> ist die Geschäftsentwicklung der Sparkassen vor allem durch rückläufige Zinsmargen und Provisionserlöse getrübt. Dies spiegelt sich auch in der Cost-Income-Ratio der Institute wider, die innerhalb der letzten 10 Jahre teilweise um mehr als 20 Prozent angestiegen ist. Durch die spätestens 2005 wegfallende Gewährträgerhaftung und die veränderte Anstaltslast dürfte sich der Druck zur Steigerung von Effizienz und Effektivität auf die Sparkassen weiter erhöhen.

*Ausgangslage*

Zugleich bleiben die Förderung des Gemeinwohls, die Bewahrung ihrer dezentralen Struktur und die Beibehaltung ihrer Präsenz in der Fläche zentrale Eckdaten für die Sparkassenorganisation [DSGV 2002]. Dies bedeutet, dass auch zukünftig alle Bürger Zugang zu den Sparkassen haben sollen und diesen ein breites bzw. einer Universalbank entsprechendes Produkt- und Dienstleistungsportfolio flächenweit angeboten werden soll. Kosteneinsparungen sollen unter anderem durch eine verstärkte Arbeitsteilung im Verbund erreicht werden. Im aktuellen Strategiepapier des DSGV wird hier besonders auf eine Aufteilung in „Vertrieb“ und „Produktion“ hingewiesen. Primärbanken sollen sich dabei primär dem Vertrieb zuwenden, während die „Produktion“ bzw. Abwicklung von Produkten und Dienstleistungen zunehmend auf spezialisierte Einheiten im Verbund (z. B. Rechenzentren, Landesbanken oder spezielle Transaktions- bzw. Abwicklungsinstitute) konzentriert werden soll [DSGV 2002].

*Flächenpräsenz und dezentrale Struktur sollen beibehalten werden*

Aufgrund ihrer Selbstständigkeit und der damit verbundenen unternehmerischen Freiheit weisen die einzelnen Sparkassen Unterschiede hinsichtlich ihrer Vertriebsstrategien und dem Einsatz ab-

---

<sup>1</sup> Zu einer ausführlichen Analyse der Entwicklungstendenzen im Retail Banking vgl. [Bartmann et al. 2003].

satzpolitischer Instrumente auf. Eine Diskussion von Zielgruppen-, Kanal-, Produkt- und Preisstrategie kann deshalb nur auf einer relativ allgemeinen Ebene erfolgen, die nicht alle regionalen Ausprägungen berücksichtigen kann.

Hinsichtlich der Kundensegmentierung verwenden die meisten Sparkassen traditionelle Kriterien wie Einkommen und Vermögen zur Kategorisierung ihrer Kunden. Demnach wird meist zwischen Mengenkunden, gehobenen Privatkunden und vermögenden Individualkunden unterschieden. Eine fein granulare Kundendifferenzierung sowie eine darauf aufbauende kundengruppenspezifische Differenzierung von Betreuungskonzepten und Angeboten erfolgt darüber hinaus jedoch nur sehr bedingt. Dies bringt mit sich, dass weitgehend unprofitable Kundensegmente nahezu mit dem gleichen zeitlichen Aufwand betreut werden wie hoch profitable Kundengruppen.<sup>2</sup>

*Zielgruppenstrategie:  
keine Beschränkung  
auf einzelne Kunden-  
gruppen*

Im Mittelpunkt der Distributionsstrategie der Sparkassen steht die Filiale, ergänzt durch verschiedene elektronische Vertriebskanäle, denen primär eine Servicefunktion zukommt. Hinsichtlich der Filialstrukturen ist zu beobachten, dass viele Sparkassen trotz Bekennnis zur Präsenz in der Fläche ihre Geschäftsstellenstrukturen und -konzepte überdenken. Der ständige Kostendruck führte zu Schließungen von Filialen und Geschäftsstellen. So nahm 2002 im Sparkassenbereich die Zweigstellenzahl bundesweit um 1.020 auf 15.628 ab [Deutsche Bundesbank 2003]. Damit sind die Sparkassen ein wesentlicher Treiber bei der Konsolidierung des Filialnetzes. Ansätze zur Verbesserung der Kosten/Erlösquote werden zudem in den Umwandlungen von Filialen in SB-Center oder in Kleinstzweigstellen sowie generell in einer stärkeren Differenzierung der Geschäftsstellen gesehen. Ein Beispiel ist das so genannten Staff Sharing. Mitarbeiter der einzelnen Geschäftsstellen werden geschäftsstellenübergreifend in Teams zusammengefasst und sind nicht mehr an eine Geschäftsstelle gebunden. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter z. B. am Vormittag die Geschäftsstelle X und am Nachmittag die Geschäftsstelle Y betreuen. Mit Hilfe dieser Strategie ist es möglich, mehrere Geschäftsstellen mit einer Belegschaft zu unterhalten und die Flächenpräsenz, vor allem mit persönlicher

*Distributionsstrategie:  
Multikanalansatz mit  
starkem Fokus auf die  
Filiale*

---

<sup>2</sup> Zu einer Analyse des Betreuungsaufwands von Banken und Sparkassen für unterschiedliche Kundengruppen vgl. (vgl. z. B. [Schäfer/Tegeger 2002]).

Betreuung, aufrecht zu erhalten. Dies setzt jedoch regelmäßig auch die Einschränkung von Öffnungszeiten voraus.

Bei der Festlegung ihrer Filialtypen orientieren sich Sparkassen zudem verstärkt am Beratungsbedarf spezifischer Kundengruppen (z. B. Freiberufler oder Gewerbekunden) oder Bedürfnissituationen (z. B. Immobilienerwerb, Vermögensanlage). Der Ansatz der Filialtypendifferenzierung ist tendenziell bei den Stadtparkassen weiter fortgeschritten, die verschiedene Kompetenzzentren wie z. B. Immobilien- oder Vermögensanlagezentren aufbauen, in denen sich der Kunde von hoch spezialisiertem Fachpersonal beraten lassen kann.

*Verstärkte kunden- und bedarfsbezogene Differenzierung von Filialen*

Auch was die räumliche Filialgestaltung anbelangt gehen viele Sparkassen neue Wege. So sieht z. B. das Konzept „Geschäftsstelle Neu“ vor, dass Geschäftsstellen Beratungsinseln, Warte- und Kaffeecorner und Informationsterminals beinhalten.

Neben der Filiale als Ort der persönlichen Beratung wird zunehmend auch der Auf- bzw. Ausbau mobiler Vertriebseinheiten – parallel zu bestehenden Strukturen – diskutiert, deren Rolle bisher überwiegend von den Vertriebsorganisationen der Verbundpartner (Landesbausparkassen, öffentlich-rechtliche Versicherer) eingenommen wird. Beispielsweise haben die Stadtparkasse Köln bzw. ihre Tochter, die Finanzdienste Köln, im Jahr 2002 die inpora Vermögens- und Allfinanzberatung gegründet, die sich auf die Vermögens- und Allfinanzberatung durch Außendienstmitarbeiter konzentriert. Ihre Mitarbeiter bieten insbesondere Beratungsleistungen zur betrieblichen und privaten Altersvorsorge, zur Vorbereitung mittelständischer Firmenkunden auf Basel II sowie zu Fragen der Finanzplanung an. Als spezielle Zielgruppe für den mobilen Vertrieb werden dabei kleine und mittelständische Unternehmer und deren Mitarbeiter angesehen.

Der Einsatz elektronischer Vertriebswege gestaltet sich bei den Sparkassen, aufgrund des Regionalprinzips, unterschiedlich. Hinsichtlich des Vertriebsweges Internet werden zwar einheitliche Rahmenauftritte und Funktionalitäten durch verbundzugehörige Rechenzentren und IT-Dienstleister auf der Basis vorgefertigter Frameworks angeboten, dennoch besteht die Möglichkeit, dass jede Sparkasse ihre Internetpräsenz individuell entwickelt. Die meisten Sparkassen bieten ihren Kunden die Durchführung von Standardtransaktionen im Rahmen der Kontoführung und des Wertpapierhandels an. Auch die organisatorische Einbindung von Call

*Konzepte für den Einsatz elektronischer Vertriebswege differenzieren stark*

Centern in den Vertrieb erfolgt bei den Sparkassen regional unterschiedlich. So versuchen gegenwärtig alle bayerischen Sparkassen eine Kooperation zu knüpfen, um ein zentrales Call Center für Bayern in der Stadt Passau zu errichten. Dieses kann dann von allen Kunden bayerischer Sparkassen genutzt werden. Jedoch sind hier nur Dienstleistungen möglich, die von allen Sparkassen einheitlich angeboten werden. Vielfach beschränkt sich somit das Dienstleistungsspektrum der zentralen Call Center auf den Bereich der Wertpapiertransaktionen. Daneben betreiben große Sparkassen i. d. R. ihre eigenen Call Center. Die Planung des SB-Automaten-Einsatzes erfolgt typischer Weise durch die einzelnen Sparkassen. Neben den normalen monofunktionalen Automaten wie dem Kontoauszugsdrucker oder dem Geldausgabeautomaten finden zunehmend multifunktionale Automaten den Weg in die Filialen.

Um die Nutzungsquoten von elektronischen Vertriebswegen zu steigern, differenzieren Sparkassen in der Regel Preise und Konditionen in Abhängigkeit des gewählten Interaktionskanals. Dies gilt insbesondere für Standardtransaktionen, bei denen unterschiedliche Preise für das Internet, Call Center, SB-Automaten oder der traditionellen Abwicklung in der Filiale gelten.

Im Rahmen der Produktpolitik verfolgen die Sparkassen in Kooperation mit den Produktpartnern im Verbund (öffentlich-rechtliche Bausparkassen und Versicherungen, Deka-Bank) eine Allfinanzstrategie mit der Zielrichtung alle wesentlichen Kundensegmente und deren finanzwirtschaftliche Bedürfnisse befriedigen zu können. Im Bereich der Standardprodukte setzen viele Sparkassen zudem vermehrt auf Mehrwert- bzw. Value-Added-Service-Pakete. Dabei werden Kern- oder Basisleistungen wie ein Girokonto mit weiteren Leistungs- und Servicekomponenten (Mehrwertleistungen) angereichert. Letztere werden vielfach themenbezogen (z. B. Freizeit, Reise, Sicherheit) zusammengestellt. Sparkassen stellen z. T. auch ihre lokale Verankerung in den Mittelpunkt und integrieren wie die Stadtparkasse Köln spezielle, kommunale Angebote [Krabichler/Wittmann 2003]. Durch diese Mehrwertpakete versuchen sich Sparkassen gegenüber Wettbewerbern, die wie die Postbank z. T. Leistungen rund um das Girokonto kostenlos anbieten, zu differenzieren, die Kundenbindung zu steigern und Cross-Selling zu fördern.

*Produktpolitik:  
Sparkassen verfolgen  
Allfinanzstrategie und  
setzen verstärkt auf  
Mehrwertpakete*

## 3.2 DiBa

Die DiBa (Allgemeine Deutsche Direktbank) wurde 1965 als erste deutsche Direktbank – damals noch BSV Bank (Bank für Spareinlagen und Vermögensaufbau) – gegründet. Sie stellte zunächst ein Spezialinstitut zur Förderung der Vermögensbildung von Arbeitnehmern dar. Dementsprechend war das Produktspektrum durch verschiedene Arten von Spareinlagen sowie Produkten für die Anlage vermögenswirksamer Leistungen geprägt. Der Vertrieb wurde zu Beginn insbesondere über Briefverkehr, Telefon und später auch über Faxgeräte abgewickelt.

Die strategische Partnerschaft mit der niederländischen Allfinanzgruppe ING 1998 brachte einen Strategiewechsel hin zu einem deutlichem Wachstumsstreben und die Umbenennung zur Marke „DiBa“ mit sich. Die Leistungspalette der DiBa wurde stetig erweitert und deckt nun die Bereiche Konto & Zahlungsverkehr, Anlegen & Sparen, Kreditfinanzierung, Wertpapier & Brokerage sowie Vorsorge & Versicherung ab. Seit Ende der neunziger Jahre entwickelt sich das Internet zum mit Abstand wichtigsten Vertriebskanal der DiBa. Nach mehrjähriger Mehrheitsbeteiligung wurde die DiBa 2003 zu einer 100-prozentigen Tochter des niederländischen Allfinanz-Konzerns ING Group.

Die ING Group konzentriert sich bei ihren Expansionsstrategien weltweit auf Märkte mit großer Aufnahmefähigkeit, guter Infrastruktur bei Zahlungsverkehr und Telekommunikation, das Angebot weniger Standardprodukte sowie Verbrauchern, die es gewohnt sind, Angebote zu vergleichen. Dabei werden Regionen mit hoher Bevölkerungsdichte bzw. urbanen Ballungszentren bevorzugt. ING verfolgt eine weltweite Investitionsstrategie. Bei allen Neuaktivitäten setzt sich ING das Ziel nach rund 4 Jahren den Break Even und nach rund 5 bis 6 Jahren einen RAROC (Risk Adjusted Return on Capital) bei den Sparprodukten von 18,5 Prozent zu erreichen. Sind diese „Hurdle Rates“ mittelfristig nicht absehbar, wird man sich von dem Investitionsobjekt wieder trennen.

Die DiBa konzentriert sich nicht auf eine ausgewählte Kundengruppe, die durch Segmentierungskriterien wie z. B. Einkommen, Vermögen, Ausbildung, Alter etc. beschrieben werden könnte. Stattdessen setzt sie mit ihrem Angebot eher allgemein auf „aufgeklärte und konditionenbewusste Verbraucher“. Über das Kennzeichen des Direktvertriebs konzentriert sich das Institut indirekt auf eher

*Ausgangslage*

*Die DiBa verzeichnet seit Ende der neunziger Jahre eine weit überdurchschnittliche Wachstumsphase*

*Zielgruppenstrategie: konditionenbewusste und self-service bereite Verbraucher*

technikkonforme, häufig jüngere Kunden, die wenig bis keinen Wert auf persönlichen Kontakt zu ihrer Bank legen. Dadurch erfolgt eine indirekte Zielgruppenbildung im Sinne einer self selection des Kunden. Insbesondere durch den intensiven Einsatz von Marketinginstrumenten und den im Vergleich sehr guten Konditionen (bei wenigen ausgewählten Standardprodukten, wie z. B. dem Extra-Konto oder dem Privatkredit) ist es der DiBa gelungen, in den letzten Jahren ein erhebliches Wachstum zu erreichen. Die Anzahl der Kundenkonten wuchs dabei innerhalb von drei Jahren um über das Dreifache von 535.000 im Jahr 1999 auf 1.861.000 Ende im Jahr 2002. Parallel dazu stieg das Geschäftsvolumen von 5.547 Mio. € auf 21.066 Mio. €. Nach der Übernahme der Entrium Direct Bankers liegt die DiBa mit 3,7 Mio. Kunden an der Spitze aller deutschen Direktbanken. Vergleicht man die DiBa mit allen deutschen Kreditinstituten (Direkt- und Filialbanken) so liegt die sie bezüglich ihrer Kundenzahl hinter der Postbank, der Deutschen Bank und der Dresdner Bank bereits an vierter Stelle.

Wie bereits angesprochen besitzt die DiBa keine Filialen, sondern vertreibt ihre Produkte ausschließlich über direkte Vertriebswege. Dazu zählen Internet, DiBa-Kundenbetreuer (persönlicher Gesprächspartner am Telefon), DiBa-Telebank (unpersönliche Interaktion durch Verwendung eines Sprachcomputers), Briefweg und E-Mail (bei besonderen Anfragen und Informationsbedarf, aber nicht für gewöhnliche Transaktionsabwicklung oder Vertragsabschlüsse). Durch den Verzicht auf Filialen und die Gestaltung von durchgängigen und effizienten Prozessen begegnet die DiBa dem schwer aufzulösenden Dilemma im Retail Banking zwischen hohen Vertriebskosten einerseits und Margen- und Konditionendruck andererseits. Offizielle Unternehmenspolitik ist es, die eingesparten Kosten im Filialbereich unmittelbar an ihre Kunden durch sehr niedrige Preise bzw. attraktive Konditionen weiterzugeben. Bestrebungen zahlreicher Finanzdienstleister mit mobilen Außendienstberatern einen zusätzlichen Vertriebskanal aufzubauen verfolgt die DiBa nicht.

Hinsichtlich der Produktstrategie hat die DiBa das Ziel, den Kunden ein überschaubares und leicht verständliches Leistungsangebot zur Verfügung zu stellen. Demzufolge umfasst das Angebotsportfolio der DiBa auch nur ca. 20 Produkte. Im Mittelpunkt der Vertriebsaktivitäten zur Neukundengewinnung stehen ausgewählte publikumswirksame Standardprodukte wie das „Extra Konto“, der „DiBa-Privatkredit“ oder die „DiBa-Rente“. Diese werden intensiv in

*Distributionsstrategie:  
Beschränkung auf den  
Direktvertrieb*

*Produkt- und Sorti-  
mentsstrategie:  
begrenzte Anzahl von  
Standardprodukten*



diversen Medien – insbesondere Fernsehen, Rundfunk und Printmedien – beworben.

### 3.3 MLP

Die MLP ist gemessen am Umsatz im Jahr 2001 der drittgrößte Finanzvertrieb hinter der DVAG und AWD/Tecis. MLP hat derzeit mehr als 530.000 Kunden, 370 Geschäftsstellen und über 2800 Berater. Dabei musste das Unternehmen nach einem dynamischen Kunden-, Umsatz- und Gewinnwachstum in den vorangehenden Jahren im Jahr 2002 aufgrund der konjunkturellen Schwäche erstmals einen Rückgang des Jahresergebnisses um 140 Mio. Euro auf -47,6 Mio. Euro hinnehmen.

Das Unternehmen positioniert sich als Dienstleister, der Bank- und Versicherungsprodukte im Rahmen eines maßgeschneiderten Finanzkonzeptes integriert. Hauptzielgruppe von MLP sind (junge) Akademiker und Führungskräfte in der Wirtschaft, die ein hohes Einkommen bzw. Einkommenspotenzial besitzen. Somit unterscheidet sich MLP signifikant von den anderen hier untersuchten Finanzdienstleistern, da nur eine eingegrenzte Menge an potenziellen Kunden von den Beratern angesprochen wird. Ein weiteres Merkmal ist, dass MLP für jede Zielgruppe – Mediziner, Juristen, Wirtschaftswissenschaftler, Naturwissenschaftler etc. – eigene Spezialisten und Beratungsstellen unterhält.

*Zielgruppenstrategie:  
Fokus auf Akademiker*

Innerhalb der einzelnen berufs- bzw. ausbildungsspezifischen Kundenbereiche werden die Kunden in die unten aufgeführten Segmente A, B, C und E unterteilt. Wie aus der Tabelle ersichtlich verwendet MLP lebensphasenbezogene Segmentierungskriterien wie Alter und beruflicher Status.

**Tabelle 1: Lebensphasenorientierte Kundensegmentierung der MLP AG**

|                    | Segment A      | Segment B                              | Segment C             | Segment E                            |
|--------------------|----------------|--|-----------------------|--------------------------------------|
| Alter              | <30            | 30 – 40                                | 30 – 40               | >45                                  |
| Beruflicher Status | Absolvent      | < 10 Berufsjahre                       | < 20 Berufsjahre      | > 20 Berufsjahre                     |
| Fokus              | Berufseinstieg | Karriere,<br>Familie,<br>Investitionen | Vermögens-<br>planung | Investitionen<br>(sehr<br>vermögend) |
| Kunden pro Berater | 200            | 150                                    | 120                   | 80                                   |

*Quelle: MLP AG*

Im Gegensatz zu vielen anderen Finanzdienstleistern ordnet MLP einem Kunden genau einen Berater in einer Geschäftsstelle zu der ihn in allen Finanzfragen berät. Dieser partizipiert nicht nur an Verträgen, die in der Geschäftsstelle abgeschlossen worden sind, sondern auch an Online-Abschlüssen.

Durch diese Spezialisierung auf Kundenbereiche konnte MLP im Jahr 2001 ca. 45 Prozent der Hochschulabgänger als Kunden gewinnen. Werbemaßnahmen an Universitäten und Fachhochschulen, die z. B. in Form von Seminarangeboten wie Assessment-Center-Trainings für Absolventen stattfinden, fördern dabei die Neukundengewinnung.

Im Mittelpunkt der Kanalstrategie stehen die Geschäftsstellen und die Berater der MLP. Die Geschäftsstellen der MLP AG unterscheiden sich grundlegend von denen anderer Finanzdienstleister. Vorrangig sind diese, wie auch aus der Zielgruppenstrategie hervor geht, in Universitätsstädten zu finden. Dadurch verkürzen sich die Wege zum Kunden und die Anwerbung wird erheblich vereinfacht.

*Distributionsstrategie:  
Geschäftsstellen in  
Universitätsstädten  
als Standorte*

Geschäftsstellen betreuen in der Regel nicht mehr als zwei Kundenbereiche (Mediziner, Naturwissenschaftler etc.) mit ca. 12 ständigen Mitarbeitern. Zudem werden die Geschäftsstellen nach den entsprechenden Kundenkategorien A, B, C und E gegliedert. Steigt die Kundenanzahl pro Mitarbeiter über den in Tabelle 1 ersichtlichen Grenzwert (z. B. Segment A mit 200 Kunden pro Mitarbeiter), so wird entweder ein neuer Mitarbeiter eingestellt oder bei Erreichen der Grenze von 12 Mitarbeitern eine neue Geschäftsstelle ausgegründet.

Den elektronischen Vertriebswegen kommt eine reine Servicefunktion zu. Der Absatz von Produkten soll primär im Rahmen persönlicher Beratungsgespräche erfolgen. Diese sollen beim Kunden Vertrauen schaffen und den Eindruck vermitteln, dass die Produkte und Lösungen individuell an die Kundenwünsche angepasst worden sind.

*Elektronische  
Vertriebswege als  
reine Servicekanäle*

Diese Geschäftsphilosophie prägt auch den Internetauftritt von MLP, vertreten durch die MLP Bank. Im Wesentlichen werden dem Kunden zwei Funktionsbereiche angeboten: Produktinformationen und die Abwicklung von Standardtransaktionen. Die Möglichkeit Vertragsabschlüsse zu tätigen ist zwar vorhanden, steht aber nicht im Mittelpunkt des Internetauftrittes. Hervorzuheben ist das Angebot an Online-Tools und insbesondere der MLP Financepilot. Neben Funktionen, die auch herkömmliche Online-Banking-Module aufweisen, ist es damit Kunden möglich, alle bestehenden Verträge einzusehen und auf einem Blick darzustellen. Neukunden und Bestandskunden können zudem einfach und schnell einen persönlichen Beratungstermin mit einem MLP-Berater vereinbaren. Dieser einfache Aufbau des Internetkanals ist verbunden mit einem sehr hohen Outsourcinggrad auch ein wesentlicher Grund dafür, dass MLP mit ca. 4.800 Euro pro Berater und Jahr im Branchenvergleich niedrige IT-Kosten aufweist.

Der Vertriebskanal Telefon wird nur für sehr wenige Produkte (z. B. Kfz-Versicherung) angeboten, da nach Ansicht der MLP hierüber nicht die gewünschte Informations- und Beratungsqualität sichergestellt werden kann.

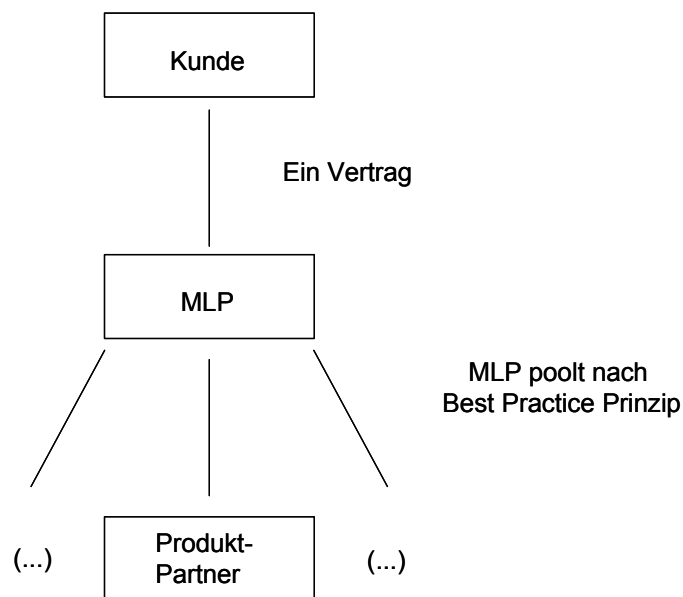
Die Automatentechnologie wird ausschließlich durch den externen Kooperationspartner Postbank zur Verfügung gestellt. Da MLP nicht über eigene Bankfilialen verfügt, beschränkt sich das Angebot gegenüber dem Kunden auf monofunktionale Geldausgabeautomaten und deren Funktionalitäten.

MLP bietet eine umfangreiche Palette von Bank- und Versicherungsprodukten nach dem Allfinanzkonzept an. Absatzschwerpunkte bilden zurzeit die Lebensversicherungen mit 47 Prozent vom Gesamtumsatz und an zweiter Stelle Krankenversicherungen mit 25 Prozent. Grundsätzlich können die Berater dabei auf eine Vielzahl von Produktpartnern zurückgreifen und somit auf individuelle Bedürfnisse und Gegebenheiten des Kunden eingehen. Produktsätze, die diesen Open Finance Approach verkörpern, sind z. B. „bestpartner concept<sup>®</sup>“ und „MLP balanced invest<sup>®</sup>“. Hinter diesen

*Produktstrategie:  
Breites Portfolio aus  
Produkten von einer  
Vielzahl von Anbietern*

Ansätzen verbergen sich bis zu 11 Partnerunternehmen wie AXA, DBV Winterthur und JP Morgan, die dem Kunden eine ausgewogene Kombination aus Geldanlage und optimalen Versicherungsschutz garantieren sollen. Der Vorteil dieses Ansatzes wird darin gesehen, dass der Kunde mit nur einem Vertrag sein Kapital in Produkte bzw. Produktmodule mehrerer Anbieter investiert (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1: Bestpartner concept der MLP AG**



Beispielsweise diversifiziert die Riester-Lösung von MLP in sechs Lebensversicherer und fünf Investmentgesellschaften. Die Einbindung der Unternehmen erfolgt über einen speziellen Konsortialvertrag. Sie werden dabei an Leistungen gebunden, die über mehrere Benchmarks ständig überprüft werden. Unterschreitet ein Konsortialpartner die Anforderungen, wird er ausgetauscht. Was im Investmentbereich inzwischen Standard geworden ist, wird hier branchenübergreifend in einer Police umgesetzt [Stockmann 2003].

Hinsichtlich der Konditionen differenziert MLP nicht in Abhängigkeit der genutzten Vertriebskanäle wie Geschäftsstelle oder Internet. Ziel dieser strategischen Entscheidung ist es, dass Kunden überwiegend den Kontakt über die Geschäftsstelle zu einem Mitarbeiter suchen. Grundsätzlich wird auf jede Kontoform eine pauschale

Grundgebühr (auch für Studenten) erhoben, die nicht durch Mindestanlagevolumina oder der Gleichen reduziert werden kann. Die einzige Preisdifferenzierung, die MLP vornimmt, ist im Bereich von Standardtransaktionen wie Überweisungen zu finden. Werden diese durch den Kunden über das Internet abgewickelt, so fallen nur die Grundgebühren an. Beleghafte Überweisungen werden hingegen mit 50 Cent bepreist.

## 4 Strategisches Spannungsfeld der traditionellen Filialbanken

Die Ausführungen von Kapitel 3 verdeutlichen das strategische Spannungsfeld, in dem sich die traditionellen Filialbanken befinden. Sie drohen im Wettbewerb mit Direktbanken und Finanzvertrieben an Boden zu verlieren. Kosten- und preissensitive Kunden entscheiden sich zunehmend für attraktive Produkte der Direktbanken, während in Situationen oder Bedarfsfeldern mit hohem Beratungsaufwand Anbieter mit flexiblen und mobilen Außendienstmitarbeitern Marktanteile gewinnen. Dies erfordert eine strategische Gegensteuerung, um nicht im Sinne eines stuck-in-the-middle [Porter 1998] gegenüber fokussierten Konkurrenten ins Hintertreffen zu gelangen. Dabei setzen die meisten Institute auf eine Positionierung als filialzentrierte Multikanalbank. Zielsetzung ist, elektronische Vertriebskanäle für standardisierte Produkte und Transaktionen zu nutzen und die Filiale als Beratungscenter neu zu positionieren. Parallel dazu erfolgt auch vermehrt der Aufbau und/oder die Neupositionierung mobiler Beratungseinheiten für die intensivierete Betreuung spezifischer Kundensegmente.

*Schwieriger Wettbewerb mit Direktbanken und Finanzvertrieben*

Der Weg zu einer filialzentrierten Multikanalbank führt von einer isolierten Betrachtung vieler „nebeneinander stehender“ Kanäle hin zu einer integrierten Sichtweise der Kanäle und somit zu einer integrierten Multikanalbank. Diese Integration beschränkt sich dabei nicht nur auf die technische Ebene, sondern muss auch auf Ebene der Prozesse, Produkte und Organisationseinheiten erfolgen.

Die Risiken des verfolgten Multikanal- und Allfinanzansatzes liegen dabei in der Komplexität der Integration der verschiedenen Kanäle und den damit verbundenen Kosten. Problematisch ist dabei insbesondere, dass

- die Entlastung des Filialvertriebs um repetitive Tätigkeiten nur teilweise erreicht wird,
- sich der fast zwangsläufig einstellende Wettbewerb zwischen den Kanälen durch fehlerhafte Regulation kontraproduktiv auswirken kann und

- die bisherige, primär produktorientierte Informationsversorgung es nicht erlaubt, die Anforderungen einer ganzheitlichen, bedürfnis- und problemlösungsorientierten Kundenbetreuung zu erfüllen.

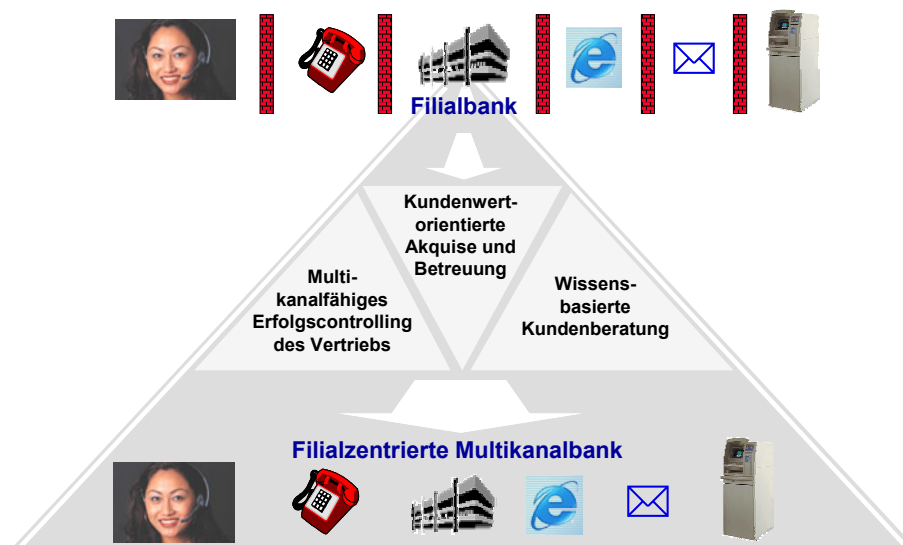
Als Chance steht demgegenüber, dass der Ansatz – eine erfolgreiche Integration vorausgesetzt – Wettbewerbsvorteile gegenüber spezialisierten Anbietern bietet, da er

- dem Kundenwunsch nach einer ganzheitlichen Betreuung entgegen kommt,
- wirksamere Möglichkeiten zur Kundenbindung bietet und
- einen situationsspezifischen Kanaleinsatz und optimierte Produkt- und Preispolitik über alle Kanäle ermöglicht.

Voraussetzung für die Realisierung dieser Vorteile ist, dass die filialzentrierte Multikanalbank beide Ansprüche – die kostengünstige Versorgung mit hoch standardisierten Basisprodukten zur Abdeckung des finanzwirtschaftlichen Grundbedarfs sowie qualitativ hochwertige Beratung und Generierung kundenspezifischer Problemlösungen – gemäß den situativen Kundenanforderungen erfüllen kann. Dies erfordert jedoch vielfach eine weit reichende Umgestaltung von operativen Prozessen und Steuerungsprozessen im Vertrieb. Die zentralen Handlungsfelder sind dabei

- eine am Kundenwert orientierte Akquise und Betreuung,
- eine wissensbasierte Kundenberatung und -interaktion und
- ein multikanalfähiges Erfolgscontrolling der Vertriebsleistungen (vgl. Abb. 2).

**Abb. 2: Handlungsfelder auf dem Weg zur integrierten filialzentrierten Multikanalbank**



Diese Handlungsfelder tragen dazu bei, das komplexe Zielsystem der Bank im Multikanalvertrieb zu verfolgen. So steht einerseits die Kundenorientierung bzw. die bedarfsorientierte Lösung des aktuellen Kundenproblems im Blickpunkt. Sie kann durch eine umfassende Sicht auf den Kunden und einer am Wissensstand und Interesse orientierten Beratung erreicht werden. Aus Kostengründen ist dafür eine weitgehende Automatisierung von Vertriebs- und Beratungsprozessen durch IT nötig. Ein weiteres Ziel ist die Erreichung einer Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Finanzdienstleister und Kunde. Ist der Anbieter beispielsweise in der Lage, durch Kundenwertanalysen ein Regelwerk zur individuellen Konditionensetzung zu realisieren, dann lässt sich eine langfristige Kundenbindung aufbauen und der Kunde kann sich vom Wertschöpfungsempfänger zum Wertschöpfungspartner entwickeln. Zum Ziel Profitsteigerung tragen ebenfalls die verstärkte Automatisierung der Prozesse (z. B. Selbstberatung im Internet) und die Differenzierung individueller Beratungsleistungen auf der Basis von Kundenwertanalysen bei.

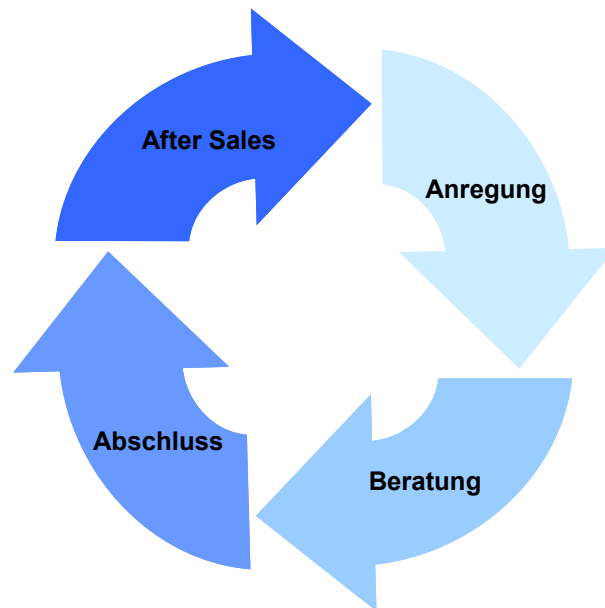


## 5 Handlungsfelder zur erfolgreichen Positionierung als filialzentrierte Multikanalbank

### 5.1 Verbesserung von Vertriebsprozessen durch wissensbasierte Beratung

Die Positionierung als lösungsorientierter Allfinanz- und Multikanalanbieter erfordert weit reichende Umstrukturierungen und einen Bewusstseinswandel. Anstelle einer produktorientierten Sichtweise, die vielfach auch durch Branchen- bzw. Spartengrenzen (Bank vs. Lebens- vs. Sachversicherung) geprägt war, muss eine kunden- und bedürfnisorientierte Sichtweise der Vertriebseinheiten treten. Eine wichtige Funktion bei der Bewältigung dieses Wandels können wissensbasierte Beratungskonzepte leisten. Zielsetzung ist es dabei, die verschiedenen Phasen in Vertriebsprozessen, die auch auf unterschiedlichen Kanälen ablaufen können, durch geeignete Tools zu unterstützen und somit eine einheitliche Mindestberatungs- und Betreuungsqualität zu garantieren.

Idealtypisch lassen sich Vertriebsprozesse durch den so genannten Customer Buying Cycle darstellen. Demnach durchläuft der Kunde einen Prozess, der ihn von der Bedarfserkennung über die Evaluation geeigneter Produkte bis zum Erwerb und zur Nutzung damit verbundener Leistungen führt (vgl. Abb. 3).

**Abb. 3: Customer Buying Cycle**

*In Anlehnung an Niemeyer 2003*

In der Anregungsphase kommt es darauf an, unterschiedliche Motive des Kunden durch verschiedene Einstiegs- und Dialogstrategien aufzugreifen. So können informierte Kunden mit der Nachfrage nach einem Produkt(bündel) auf die Bank zugehen. Andere Kunden hingegen verspüren einen bestimmten Bedarf – beispielsweise nach Liquidität oder Risikoabsicherung – und suchen eine passende Lösung. Schließlich kann auch das „Sich Befinden“ in einer bestimmten Lebenssituation motivieren, sich an die Bank zu wenden. Mit einem rein produktzentrierten Angebot wird die Bank eine Vielzahl von Kunden folglich kaum begeistern können. Der direkte Produkteinstieg, der Bedarfseinstieg sowie der Zielgruppen-einstieg repräsentieren jeweils alternative Sichten auf das Angebot und sollten dem Benutzer als mögliche und frei wählbare Interaktionsmodi angeboten werden.

*Anregung: Motive des Kunden aufgreifen*

Nach der grundsätzlichen Aufnahme der Bedarfssituation des Kunden in der Anregungsphase muss in der Beratungsphase der Vertragsabschluss durch Bereitstellung geeigneter Informationen unterstützt werden. Am Beispiel der Altersvorsorge würde dies idealtypisch durch ein Beratungsmodul geschehen, das ausgehend von der Situation (z. B. Alter, Familienstand, voraussichtliches Renteneintrittsalter) und den Präferenzen (Risikoneigung, Renditeerwartung, Erwartungen hinsichtlich der Verfügbarkeit der Ansparsum-

*Beratung: Bestimmung und Bewertung geeigneter Produktvorschläge*

me) des Kunden das am besten geeignete Produkt bzw. die am besten geeigneten Produktbausteine ermittelt. Zudem sollte es möglich sein, die Auswirkungen verschiedener Anlagestrategien zu simulieren oder individuelle Value-at-Risk Berechnungen (z. B. mit welcher Wahrscheinlichkeit liegt bei einer Anlagesumme in ein bestimmtes Produkt meine monatliche Rente unter bzw. oberhalb einer bestimmten Summe) durchzuführen. Entstehen im Verlauf der Beratungsphase mehrere alternative Konfigurationsergebnisse, so kann der Kunden durch eine Nutzwertanalyse bei der Auswahl unterstützt werden. Als Basis dazu dienen die erfragten oder bereits gespeicherten Kundenpräferenzen, aus denen sich seine Interessenverteilung ableiten lässt. Während die bisher genannten Faktoren der Problemlösung des Kunden dienen, muss aus Kosten- und Erlösgesichtspunkten des Finanzdienstleisters der Kundenwert als weitere Größe in die Beratung einfließen. Abhängig von diesem sollte etwa die Kanalwahl erfolgen, mit der der Kunde angesprochen wird, oder die Intensität der persönlichen Beratung.

In der Abschlussphase werden schließlich auf der Basis der Ergebnisse der Beratungsphase die variablen Produktparameter belegt und es wird der Vertrag zwischen Kunde und Finanzdienstleister geschlossen. Eine zentrale Zielsetzung ist es hierbei an der Kundenschnittstelle eine fallabschließende Unterstützung des Prozesses umzusetzen.

*Abschlussphase: toolgestützte Abschlussunterstützung*

Die After-Sales-Phase schließlich umfasst die Erbringung bzw. Nutzung von vertraglich festgelegten Leistungen. Daneben besteht für die Bank die Chance, den Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Bezogen auf das zuvor erworbene Produkt sind dazu passive Maßnahmen der Nachkaufbetreuung nötig, wie z. B. ein Hilfe- und Servicebereich in den einzelnen Kanälen oder die Möglichkeit zur Dialogaufnahme. Zu den aktiven Maßnahmen, die die Kundenbindung steigern können, zählt die regelmäßige und direkte Ansprache des Kunden bezogen auf die erworbene Leistung und ihre Nutzung. Die dabei gewonnene Information kann zur Anreicherung der Kundenmodelle dienen. Zum anderen signalisiert der Finanzdienstleister Interesse am Kunden und kann so einen Kundenkontakt aufrechterhalten. In der After-Sales-Phase kann die Bank nicht nur auf Produktebene agieren, sondern auch auf Ebene des Kundenprozesses. So kann der Kunde beispielsweise bei Fälligkeit eines Anlageproduktes durch entsprechende Angebote zu einem erneuten Durchlauf des Customer Buying Cycles motiviert werden. Nützt die Bank ihr Wissen über die aktuelle Kundensitua-

*After-Sales-Phase: Kundenbindung aufbauen*

tion ergeben sich auch Cross-Selling-Potenziale, etwa in Form einer Hausratversicherung im Zuge einer Eigenheimfinanzierung.

Im Rahmen der Kundenberatung besteht die Notwendigkeit geeignete Produkte für die Befriedigung des Kundenbedarfs zu finden. Bei einer Analyse der eingesetzten Beratungslösungen in der Praxis fällt auf, dass gerade die Identifikation geeigneter Produktbausteine und deren produktbezogene Konfiguration zu individuellen Lösungspaketen nur unzureichend unterstützt werden. Hier ist die Implementierung neuer Ansätze erforderlich, die den Matching-Prozess im Sinne eines Abgleichs zwischen den Eigenschaften bzw. Präferenzen des Kunden und den Merkmalen relevanter Produktbausteine ermöglichen.

Einen solchen Neuansatz ermöglichen wissensbasierte Konfigurationssysteme [Felfernig/Wimmer 2003]. Im Mittelpunkt stehen dabei Wissensbasen (Konfigurationsmodell, Produktdaten und Benutzerprofile), die dem Konfigurationsprozess zugrunde liegen und die über eine zentrale Modellierungsumgebung von Mitarbeitern aus unterschiedlichen Abteilungen (Marketing, Vertrieb, Produktmanagement) gepflegt werden können.

*Umsetzung mit Hilfe wissensbasierter Konfigurationssysteme*

Zur Laufzeit werden diese Daten aus dem Repository in das darüber liegende Konfigurationssystem geladen und zur Erstellung von kundenindividuellen Dialogen genützt, die dem Wissensstand und den Interessen des Nutzers angepasst sind.

## 5.2 Effizienterer Ressourceneinsatz durch kundenwertorientierte Akquise und Betreuung

Finanzdienstleister, die sich im Gegensatz zu Unternehmen wie MLP nicht auf einzelne, profitable Kundensegmente beschränken, müssen ihren Ressourcenaufwand bei der Akquise und Betreuung verstärkt am Kundenwert ausrichten. Hier besteht erheblicher Nachholbedarf, da bisher viele Retail Banken – auch aufgrund fehlender Daten bzw. geeigneter Methoden zur Kundenwertbestimmung – bei der Planung und Durchführung von Aktivitäten im Kundenmanagement kaum zwischen (potenziell) profitablen und weniger profitablen Kunden(segmenten) unterscheiden.

*Ausrichtung der Akquise und Betreuung am Kundenwert*

Um als Grundlage für die Steuerung von Ressourcen im Vertrieb zu dienen (z. B. Welche Kunden sollen primär akquiriert bzw. verstärkt angesprochen werden? Mit welcher Intensität und im Rahmen welcher Betreuungskonzepte sollen bestehende Kundenbeziehungen gepflegt werden? Welche kundenbezogenen Maßnahmen sollen zu welchem Zeitpunkt erfolgen?) müssen Kundenwertanalysen in der Lage sein, das Entwicklungspotenzial einer Kundenbeziehung geeignet zu prognostizieren. Demzufolge sind auch rein vergangenheitsbezogene, quantitative Kriterien wie Anlage- bzw. Kontenvolumina oder bisherige Kundendeckungsbeiträge, die immer noch überwiegend zur Segmentierung von Kunden verwendet werden, nicht ausreichend [Walter 2003]. Diese müssen um weitere Kriterien und Dimensionen ergänzt werden.

Einen Ansatz für eine mehrdimensionale Kundenwertbetrachtung zeigt Abb. 4.

**Abb. 4: Dimensionen eines wertorientierten Kundenmodells als Grundlage für die Kundenakquise und -betreuung**

| Kundenwert-Dimension               | Betrachtungsschwerpunkt  | Beurteilungs- und Bewertungsmethoden   |
|------------------------------------|--|--|
| <b>Bisheriger Kundenbeitrag</b>    | Erhebung des retrospektiven, quantitativen (monetären) Beitrags zum bisherigen Unternehmenserfolg                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundendeckungsbeitragsrechnung</li> <li>• Kundenbezogene Prozesskostenrechnung</li> </ul> |
| <b>Zukünftiges Kundenpotenzial</b> | Prognose des prospektiven, quantitativen (monetären) Beitrags zum zukünftigen Unternehmenserfolg                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Lifetime Value (CLTV)</li> <li>• Kundenmigrationsmodelle</li> </ul>              |
| <b>Ressourcenpotenzial</b>         | Abschätzung des indirekten Beitrags zum Unternehmenserfolg in der Rolle des Kunden als aktive und/oder passive Unternehmensressource | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhebungsinstrumente der Marktforschung</li> <li>• Scoring-Modelle</li> </ul>             |

Dabei werden drei Dimensionen des Kundenwertes betrachtet. Das Marktpotenzial des Kunden wird in retrospektive und prospektive monetäre Beiträge des Kunden zum Unternehmenserfolg aufgeteilt. Neben dem bisherigen Kundenbeitrag, der mit Hilfe vorhandener Daten aus dem (Vertriebs-)Controlling bestimmt werden kann, wird auch versucht, den künftigen monetären Beitrag des Kunden zu ermitteln. Dabei konzentriert man sich auf eine Abschätzung der weiteren Dauer der Kundenbeziehung und der zu erwartenden Ergebnisbeiträge. Zur Berechnung wird häufig der

*Marktpotenzial des Kunden*

aus der Investitionsrechnung abgeleitete Customer Lifetime Value (CLTV) herangezogen. Über Kundenmigrationsmodelle wird versucht, plausible Annahmen über mögliche alternative Entwicklungen und deren Eintrittswahrscheinlichkeiten zu treffen, um Aussagen über den zukünftigen Kundenbeziehungsverlauf zuzulassen.

Mit dem Ressourcenpotenzial wird, neben den monetären Faktoren, zusätzlich ein indirekter, nicht-monetärer Bestimmungsfaktor des Kundenwertes betrachtet. Einen indirekten Wertbeitrag zum Unternehmenserfolg liefert der Kunde, indem er aktiv und/oder passiv als Unternehmensressource dient. Dabei wird das Referenz-, Informations-, Kooperations- sowie Synergiepotenzial des Kunden betrachtet. Das Referenzpotenzial kann z. B. wirksam werden, indem eine erfolgreiche Neukundengewinnung durch Weiterempfehlung eines Bestandskunden gelingt [Walter 2003]. Als Methoden zur Bestimmung des Ressourcenpotenzials können beispielsweise mündliche oder schriftliche Befragungen der Kunden bzw. Mitarbeiter verwendet werden [z. B. Krüger 1997].

Bei einer Integration der drei Dimensionen des Kundenwertes kann eine kurzfristige und langfristige Betrachtung unterschieden werden. Zur Ermittlung des (kurzfristigen) jahresumsatzbezogenen Kundenwertes werden, zusätzlich zu den monetären Größen, sämtliche indirekte Kundenwert-Potenziale im Hinblick auf ihre Umsatzwirkung bewertet. Der umsatzbezogene Referenzwert eines Kunden drückt sich z. B. im anteiligen Umsatzwert potenzieller Referenzempfänger aus. Ein hoher Kundendeckungsbeitrag kann somit beispielsweise durch einen negativen Referenzwert erheblich geschmälert werden.

*Integration der Dimensionen des Kundenwertes*

Wird nun der Wert einer gesamten Kundenbeziehung ermittelt (langfristige Betrachtung), entsteht das Problem der ungenauen Schätzung des Verlaufs einer Kundenbeziehung. Dieser Unschärfe kann man bereits innerhalb der Ermittlung der einzelnen kurzfristigen Kundenwerte begegnen. Durch „Szenarien“ für die (voraussichtliche) Größe des sozialen Netzes wird z. B. die Unsicherheit innerhalb des Kundenreferenzwertes schon berücksichtigt [Cornelsen 2000].

In der Praxis werden bisher keine Kundenwert-Betrachtungen angestellt, die den Wert eines Kunden in allen Dimensionen erfassen und so eine detaillierte Aussage über seine Profitabilität zulassen.

## 5.3 Erhöhung von Transparenz und Wirtschaftlichkeit durch multikanalfähiges Vertriebscontrolling

Der Multikanal- und Allfinanzvertrieb stellt hohe Anforderungen an die bestehenden Controllingsysteme, die eine weit reichende Neukonzeption erforderlich machen. Das Erfolgscontrolling muss fundierte Aussagen zur Wirtschaftlichkeit einzelner Vertriebswege, Produkte und Kundengruppen liefern können. Nur so ist es möglich, zentrale strategische Entscheidungen im Multikanal- und Allfinanzvertrieb (z. B. Investitionen in einzelne Kanäle, die Gestaltung des Produktportfolios, kanalspezifisches Pricing oder die Nutzung differenzierter Betreuungskonzepte für unterschiedliche Kundensegmente) fundiert zu treffen.

*Neue Anforderungen an Controllingsysteme durch den Multikanal- und Allfinanzvertrieb*

Problematisch ist in diesem Zusammenhang, dass die gegenwärtig eingesetzten, gewachsenen Vertriebssteuerungs-Systeme sich auf den Vertriebsweg Filiale konzentrieren. Als Grundlage für ihre Kalkulationsrechnungen verwenden Banken dabei überwiegend standardisierte Filialprozesse und stückzahlen-bezogene Kostensätze. Mit diesen Methoden ist im Multikanal-Vertrieb weder eine verursachungsgerechte Kosten- und Leistungsrechnung noch eine zielorientierte Vertriebssteuerung möglich. Zentrale Aufgabe der Controlling-Verantwortlichen in den Banken muss es deshalb sein, Struktur und Strategie des Multikanal-Vertriebs, insbesondere die Tatsache einer kanalübergreifenden Kundenbedienung, in die Vertriebssteuerung zu integrieren und ein multikanalorientiertes Erfolgscontrolling zu entwickeln. Um dies zu erreichen müssen die Institute ihr Vertriebscontrolling wesentlich umgestalten:

- Die neuen Vertriebskanäle, wie z. B. Internet und Customer Care Center, müssen organisatorisch in die Profit-Center-Konzepte integriert werden. In Abhängigkeit von der vertriebsstrategischen Ausrichtung der Bank sind diese dabei entweder als selbstständige Profit-Center oder lediglich als Service Center bzw. Cost Center ohne eigene Erfolgsverantwortung einzurichten. Die Wahl des geeigneten Organisationstyps richtet sich nach der Positionierung der einzelnen Vertriebswege innerhalb des strategischen Vertriebsansatzes der Bank. Folgende drei Positionierungstypen lassen sich von einander abgrenzen: *Service Channel, Sales Chan-*

*Einordnung der neuen Vertriebskanäle in die Center-Organisationen*

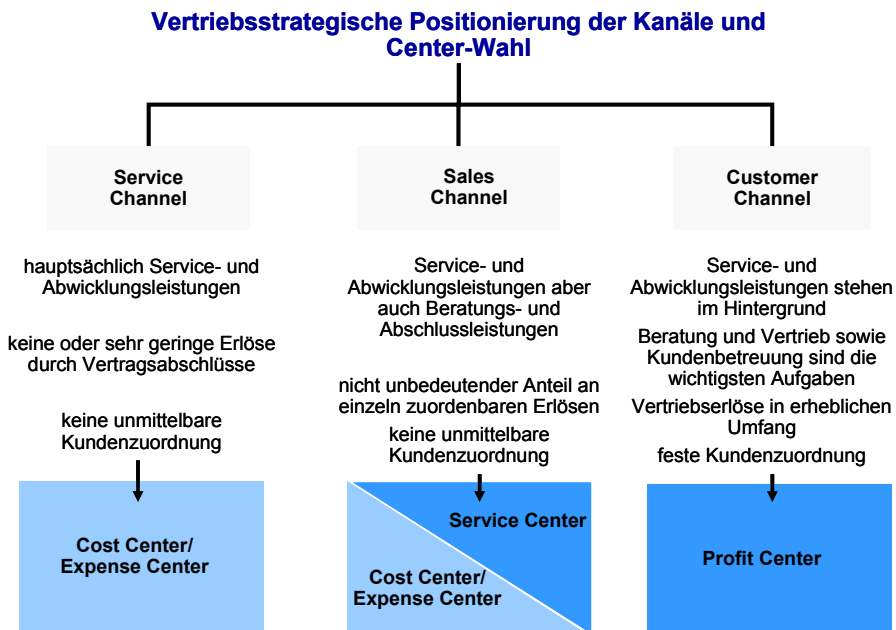
nel und Customer Channel.<sup>3</sup> *Service Channels* dienen in erster Linie der Versorgung von Kunden mit Informations- und standardisierten Abwicklungsdienstleistungen. Ein Produktabsatz findet nicht oder nur in sehr geringem Umfang statt. *Sales Channels* legen einen Schwerpunkt auf den Vertrieb von standardisierten Finanzprodukten. Es liegt jedoch keine i. d. R. keine feste Kundenzuordnung vor. Die Konzentration auf intensive Beratung und Betreuung aller oder ausgewählter Kunden mit dem Ziel des Vertriebs marginstarker Finanzprodukte unterscheidet die *Customer Channels* von den beiden anderen Vertriebswegetypen. Häufig besteht bei diesen Vertriebswegen (dabei handelt es sich häufig um Filialen oder Außendienststellen) eine feste Kundenzuordnung. Für die filialzentrierte Multikanalbank werden die Filialen die „natürlichen“ Customer Channels darstellen. Mit zunehmender Bedeutung mobiler Vertriebsstellen, kann aber auch der Außendienst – zumindest für ausgewählte Kundensegmente – als Customer Channel organisiert werden.

- Die Einordnung eines Vertriebskanals in diese dreistufige Typologie ist wichtig für die Wahl des passenden Kanalorganisationstyps (Cost-, Service- oder Profit-Center; vgl. Abb. 5). Durch eine geeignete Zuordnung kann sichergestellt werden, dass die organisatorischen Vorgaben mit der vertriebsstrategischen Ausrichtung einer Multikanalbank in Einklang gebracht werden. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass durch die Wahl der Erfolgsmaßstäbe (Kennzahlen) für die dezentralen Organisationstypen und ihre Anreizsysteme eine Zielkomplementarität zwischen den Vertriebseinheiten und der Gesamtbank erreicht wird.

---

<sup>3</sup> Die bisherige kundenorientierte Sicht auf die Vertriebskanäle – Kanäle als Customer Touch Points - wird im Controlling zugunsten einer steuerungsorientierten Sicht - Kanäle als organisatorische Einheiten, die intern und extern Leistungen erbringen – modifiziert. Dies kommt in obiger Kategorisierung zum Ausdruck.



**Abb. 5: Vertriebsstrategische Ausrichtung der Center-Organisation**

- In einem derartigen multikanalfähigen Profit-Center-Konzept hat das Multikanal-Management die Aufgabe, die Kundenverantwortlichkeit und damit die Erfolgszurechnung zu regeln. Die Multikanal-Nutzung der Kunden kann durch marktorientierte interne Verrechnungspreise zwischen den einzelnen Kanälen für einzelne Teilleistungen der Vertriebsprozesse abgebildet werden. Auf diese Weise können auch kanalspezifische Back-Office-Kosten von internen Bereichen (z. B. Produktentwicklung, Treasury und Transaktionsabwicklung), die ebenfalls als Profit-Center organisiert sind, in der Erfolgsrechnung berücksichtigt werden.
- Die Kalkulation im Multikanalvertrieb auf der Basis von Vertriebsprozessen und deren Teilprozessen ist nur durch die Einführung prozessorientierter Kostenrechnungssysteme möglich. Auf diese Weise können einzelne Teilprozesse und deren Ressourcenverbrauch besser erfasst und bewertet werden. Die große Zahl leistungs- und kanalabhängiger Teilprozesse und deren Kombinationsmöglichkeiten erfordern den Einsatz von Prozessdatenpools, die – in Form von relationalen Datenbanksystemen – in die Controlling-Applikationen integriert werden müssen.

*Erlös- und  
Kostenverrechnung*

*Einführung prozessorientierter  
Kostenrechnungssysteme*

- Um den Multikanalvertrieb nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten steuern zu können, ist – aufbauend auf einem multikanalorientierten Profit-Center-Konzept und einer prozessorientierten Kalkulation – ein geeignetes Kennzahlenbasiertes Monitoring-System zu entwerfen. Dessen Aufgabe ist es, die zentrale Vertriebsstrategie der Bank über die einzelnen Geschäfts- und Produktbereiche auf die Vertriebsseinheiten herunter zu brechen. Da dabei auch Aspekte wie Kundenzufriedenheit oder die Effizienz von Vertriebsprozessen berücksichtigt werden müssen, ist die Konzentration auf reine Finanzkennzahlen nicht ausreichend. Aus diesem Grund stellt der Einsatz mehrdimensionaler Kennzahlensysteme, wie z. B. der Balanced Scorecard (BSC), im Bankbereich ein wichtiges Steuerungsinstrument dar. Ihre Funktion geht deutlich über ein Kennzahlen-System hinaus. Die BSC ist insbesondere dazu geeignet, eine Multikanal- und Allfinanzstrategie, durch alle hierarchischen Ebenen einer Bank hindurch einzuführen und die laufende Umsetzung und Anpassung sowohl der übergeordneten Zielsetzungen als auch untergeordneter Teilziele zu überwachen. Darüber hinaus sind die erfolgsorientierten Anreizsysteme der Vertriebsmitarbeiter auf ihre Multikanal-Tauglichkeit hin zu überprüfen. Führen diese durch die Einführung der neuen Vertriebswege zu – im Sinne der Gesamtbank – fehlerhaften ökonomischen Anreizen, sind entsprechende Anpassungen der Bezugsgrößen vorzunehmen.

*Entwurf eines kennzahlenbasierten Monitoring-systems*

## 6 Ausblick

Die vorangehenden Ausführungen haben aufgezeigt, dass zur erfolgreichen Positionierung als filialzentrierte Multikanalbank weitreichende Umstrukturierungen nötig sind. Dabei steht die Implementierung innovativer Konzepte im Bereich wissensbasierter Beratungsunterstützung oder die Einführung geeigneter Controlling-systeme im Multikanal- und Allfinanzvertrieb in vielen Instituten noch vielfach ganz am Anfang.

Neben diesen fachlich-konzeptionellen Arbeiten steht das Management zudem vor der Herausforderung, ihre Mitarbeiter für diesen Wandel zu motivieren und sie darauf vorzubereiten. Dies setzt ein geeignetes Change Management voraus, das im Gegensatz zu rein kostensenkungsorientierten Aktionen wie Filialschließungen, Personalabbau und Kündigung der betrieblichen Altersvorsorge Mitarbeitern auch neue Karriereperspektiven und Qualifikationsmöglichkeiten aufzeigt. Nicht zuletzt davon wird es abhängen, inwieweit die traditionellen Filialbanken auch im Retail Banking von Morgen erfolgreich sein werden.

## Literatur

[Bartmann et al. 2003]

Bartmann, Dieter: Retail Banking – Status quo und Entwicklungslinien. In: HMD – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Oktober 2003, S. 7-20.

[Cornelsen 2000]

Cornelsen, Jens: Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing. Schriften zum innovativen Marketing, Band 3. Nürnberg 2000.

[Deutsche Bundesbank 2003]

Deutsche Bundesbank: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2002. Monatbericht September 2003, S. 15-44.

[DSGV 2002]

Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV): Strategie der Sparkassenfinanzgruppe – Strategische Leitlinien und konkrete Handlungsfelder. Berlin 2002.

[Felfernig/Wimmer et al. 2002]

Felfernig, Alexander; Wimmer, Andreas et al.: Konzepte zur flexiblen Konfiguration von Finanzdienstleistungen. Eingereicherter und angenommener Beitrag auf der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik (MKWI) 2004, Essen.

[Krabichler/Wittmann 2003]

Krabichler, Thomas; Wittmann, Georg: Firmenkundenportale – Grundlage für erfolgreiche Geschäftsbeziehungen mit KMU. In: Banking and Information Technology – BIT, Band 4 (2003), Heft 2, S. 11-24.

[Krüger 1997]

Krüger, Sabine Maria: Profitabilitätsorientierte Kundenbindung durch Zufriedenheitsmanagement. Schriftenreihe SCHWERPUNKT MARKETING, Band 47. München 1997.

[Niemeyer 2003]

Niemeyer, Vanessa: Virtuelle Beratung – Kundenbegleitung im elektronischen Vertrieb der Finanzdienstleister. Regensburg 2003.

[Porter 1998]

Porter, Michael E.: Competitive Strategy. 2. Auflage. New York 1998.

[Schäfer/Tegeder 2002]

Schäfer, Frank; Tegeder, Patrick: Mehr Zeit für aktiven Vertrieb in einem 3-Stufen-Programm. In: Betriebswirtschaftliche Blätter, 01/2002, S. 33-40.

[Stockmann 2003]

Stockmann, Carsten: Private Financial Engineering: Voraussetzung integrierter Finanzdienstleistungen. In: Banking and Information Technology – BIT, Band 4 (2003), Heft 4, S. 37-44.

[Walter 2003]

Walter, Georg: Kundenmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, Wertorientierte Kundenpflege nach Push-Prinzipien im Multikanal-Vertrieb. Regensburg 2003.