

Die Steuerung des Multikanal-Vertriebs meistern!

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Handlungsbedarf bei Vertriebssteuerung

Viele Finanzinstitute haben den Weg der Multikanal-Strategie eingeschlagen und das stationäre Vertriebsnetz mit Selbstbedienung, Online-Banking und Callcenterleistungen ergänzt. Die neuen Vertriebskanäle wurden bisher allerdings nur ungenügend in die Vertriebssteuerung eingebaut. Auf diesem Gebiet besteht bei den meisten Instituten dringender Handlungsbedarf.

Für die stationären Kanäle gibt es seit langem umfassende Informationssysteme. Diese lassen sie sich jedoch nicht ohne weiteres für die neuen Medien nutzen. Denn die klassische Vertriebssteuerung ist nicht in der Lage eine verursachungsgerechte Kosten- und Leistungsrechnungen über die verschiedenen Kanäle darzustellen. Dazu fehlt vor allem die Information über die Strukturen im Kundenverhalten.

Die bisherige Praxis, die neuen Vertriebskanäle mangels geeigneter Systeme als Kostcenter zu definieren, ist langfristig eine kontraproduktive Lösung. Letztlich bleiben aufgrund fehlender Steuerung des Kanalmix Produktivitätspotenziale ungenutzt. Statt der erwarteten Produktivitätszuwächse und Wettbewerbsvorteile wird mittelfristig durch Parallelkosten die Wirtschaftlichkeit beeinträchtigt.

Multikanalsteuerung erfordert neue Informationssysteme

Multikanalsteuerung heißt, alle relevanten Daten über die Nutzung in unterschiedlichen Vertriebskanälen zu generieren. Denn erst die Zusammenführung dieser Informationen lässt die Verhaltensweisen der Kunden erkennen und damit systematisch steuern. Banken stehen dabei vor drei grundlegenden Herausforderungen:

Verändertes Kundenverhalten

Die Kunden nutzen zunehmend bewusst und intensiver die unterschiedlichen Kanäle und verlangen nach kanalübergreifenden Angeboten und Services. Dabei wächst gleichzeitig auch der Qualitätsanspruch in allen Kanälen.

Komplexität der IT

Der erforderliche rasche Aufbau der Vertriebskanäle ließ oftmals keine integrierte IT-Lösung zu, sodass auf rasch realisierbare Insellösungen zurückgegriffen wurde. Kanalübergreifende Transparenz wurde meist nur für die Erfordernisse des Tagesgeschäftes geschaffen.

Fokus Kanalproduktivität

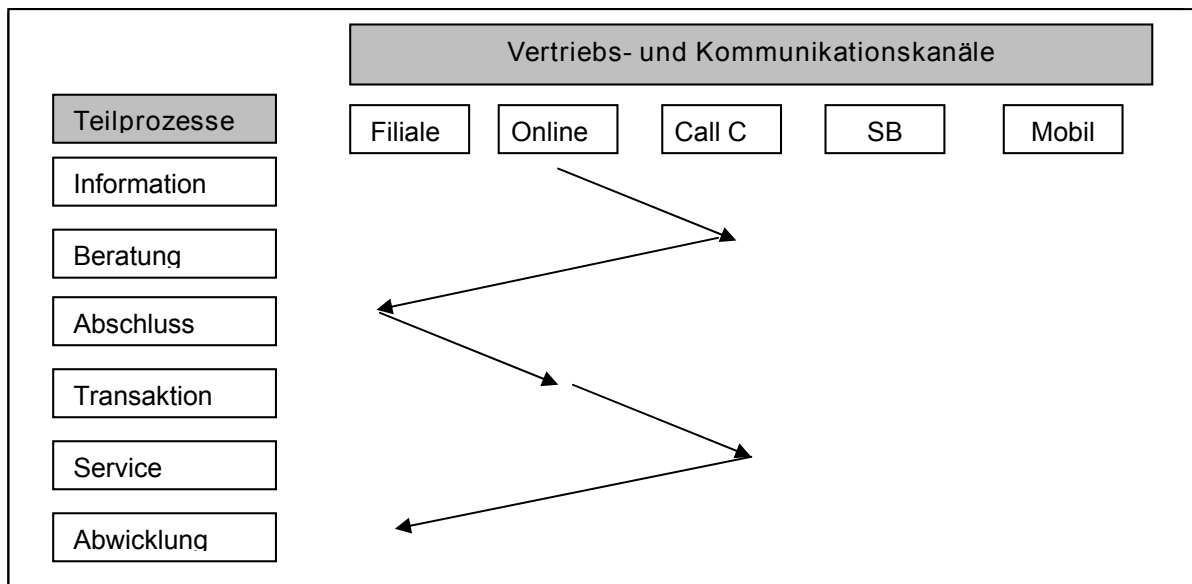
Nachdem die Einführungsphasen bei Onlinebanking, Callcenter und Selbstbedienung vorbei sind, stehen nun die Kosten-Nutzen Betrachtung und die Optimierung des Kanalmix im Vordergrund.

Das Kundenverhalten bestimmt den Geschäftsprozess

Die Erfassung des Kundenverhaltens kann mithilfe einer Matrix erfolgen, in der die Interaktion zwischen Kunden und Bank sich als Teilleistung im Vertriebszyklus darstellt.

Dazu folgendes Beispiel:

- Frau S sucht eine Altersvorsorge und informiert sich im Internet
- Sie hat noch Fragen und lässt sich vom Callcenter zurückrufen
- Frau S geht in die Geschäftsstelle und schließt einen Vorsorge-Sparplan ab
- Die Transaktionen werden Online vorgenommen
- Weitere Informationen werden über Callcenter eingeholt
- Bei Produktfälligkeit: Beratung/Abwicklung Filiale



In der derzeitigen Praxis würden nun in den meisten Fällen der Filiale die unmittelbaren Kosten und Erträge aus dem Geschäftsvorfall zugeordnet.

Eine Multikanalsteuerung verlangt aber die verursachungsgerechte Zuordnung der Kosten/Erträge auf die Kanäle. Erst durch ein Nachvollziehen des gesamten Geschäftsprozesses entsteht ein Zeit- und Mengengerüst, auf dessen Grundlage ein faires und transparentes Multikanalcontrolling möglich ist.

Dazu müssen aus allen Vertriebskanälen die entsprechenden Informationen erhoben und in einem Datawarehouse zusammengeführt werden.

Besondere Herausforderung: Wertschöpfung der Vertriebswege feststellen

Die Nutzenquantifizierung der einzelnen Vertriebswege im Geschäftsprozess ist dabei ein komplexes Unterfangen und in der Praxis nicht immer einfach umzusetzen. Grundsätzlich lassen sich drei Arten von Wertschöpfungen unterscheiden:

Direkte Vertriebsfolge: Die Zuordnung ist hier einfach. Erforderlich ist aber auch eine Kostentransparenz je Kanal, um stimmige Deckungsbeiträge zu erhalten.

Indirekte Vertriebsfolge: Dies betrifft zum Beispiel Informationen die zum Abschluss führen oder Abschlussvorbereitungen. Valide Ergebnisse können hier nur durch prozessorientierte Mengen- und Zeitgerüste gesichert werden.

Kundengewinnung und -bindung: Die Ermittlung der Wertschöpfung kann hier beispielsweise über das tatsächliche Nutzungsverhalten der Kunden oder Kundenbefragungen erfolgen.

Multikanalsteuerung ist mehr als Controlling

Die Vertriebssteuerung nutzt die Ergebnisse des Controllings, um die Wertschöpfungspotenziale im Vertriebsprozess zu optimieren.

Controlling: typische Fragestellungen
--

Welche Kosten betreffen die einzelnen Kanäle? Welche Ertragsanteile haben die einzelnen Kanäle? Wie ist der optimale Geschäftsprozess im Multikanal? Welche Deckungsbeiträge lassen sich kunden(gruppen)bezogen ermitteln? Wie kann das Ergebnis durch Forcierung bestimmter Kanäle verbessert werden?
--

Wichtig ist, dass diese Kanalinformationen in Ergebnisse für steuerungsrelevante Fragestellungen transformiert werden. Erst dann können die Kunden mit entsprechenden Produkt- und Preisstrategien im Mehrkanalvertrieb gezielt gesteuert werden.

Vertriebssteuerung: beispielhafte Fragestellungen
--

Welche Informationen können wie für Vertriebsanlässe genutzt werden? Wie sind die Kanäle abzustimmen, um Kanalnutzung und Erfolg zu optimieren? Welche Anforderungen haben Kunden an die einzelnen Vertriebskanäle? Wie müssen aus Multikanalsicht Kundensegmentierungen erfolgen?

Pragmatischer Ansatz: Systematische Kundenmigration im Multikanal

Allein schon aus der Analyse des Nutzungsverhaltens der Kunden lassen sich wesentliche Erkenntnisse für die Vertriebssteuerung ableiten. Die entsprechenden Informationen lassen sich mühelos erheben und zusammenführen. Systematisch betrieben eröffnet sich hier konkrete Ansätze für entsprechende Vertriebsaktivitäten zur gezielten Migration der Kunden.

Gerade die Ausschöpfung der Multikanalstrategie erfordert hier systematische und nachhaltige Maßnahmen. Auch ohne genaueste Wertschöpfungszurechnungen können gezielte Aktivitäten auf Gesamtbankebene oder Kundengruppenebene bis zum einzelnen Kunden erfolgen, um die Vorteile des Multikanals wirklich zu realisieren.

Wesentliche Voraussetzungen sind dabei die Kommunikation einer klaren Vision integrierter Vertriebskanäle und das Commitment der Mitarbeiter bei der Umsetzung dieser Strategie.

Fazit:

Der Kosten- und Vertriebsdruck wird künftig weiter zunehmen. Viele Institute haben dabei die Multikanalstrategie gewählt. Es gilt nun, die Vorteile dieses Weges entsprechend auszuschöpfen. Dazu werden Banken und Sparkassen nicht an einer systematischen Messung der Vertriebsaktivitäten vorbeikommen. Sie stellt einen ersten Schritt zur erforderlichen Multikanalsteuerung dar. Bis dahin gibt es allerdings jede Menge Ansätze, die aus der einfachen Nutzungsanalyse der Vertriebskanäle gewonnen werden und die für eine Ausschöpfung der Produktivitätspotenziale verstärkt genutzt werden sollten.

Götzens/R10 /5-06