

## Wie sich Filialbanken für die Zukunft strategisch erfolgreich positionieren

Dr. Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

Unterschiedliche Vertriebsstrategien prägen den Finanzdienstleistungsmarkt

In den letzten Jahren haben sich am Finanzdienstleistungsmarkt unterschiedliche Vertriebsstrategien herausgebildet. Die klassischen Filialbanken spüren dabei immer öfter die Konkurrenz der Direktbanken und begegnen im Tagesgeschäft immer stärker beratungsorientierten Strukturvertrieben.

Die meisten Sparkassen, Raiffeisen- und Volksbanken und Banken setzen auf die Multikanalstrategie mit starkem Fokus auf die Filiale. Rund um das stationäre Dienstleistungszentrum werden ergänzende Vertriebskanäle in Form von elektronischen Plattformen, SB-Outlets, Callcenter und mobilen Beratungseinheiten angeboten.

Eine Konzentration auf bestimmte Vertriebskanäle zeichnet die Direktanbieter aus. Sie setzen hauptsächlich auf die elektronischen Kanäle, Callcenter und Mailing/Fax. Die mit dieser Strategie erzielbaren Kostenvorteile werden meist in Form von günstigen Konditionen an die Kunden weitergegeben. In der Regel operieren solche Anbieter in einer eng definierten Produkt- oder Zielgruppennische. Beispiele sind die ING-Diba oder die Directbroker.

Dieser Kanalstrategie stehen jene Vertriebsorganisationen gegenüber, die auf persönliche Beratungs- und Betreuungskonzepte setzen. Dazu gehören die sehr stark gewachsenen Allfinanzvertriebe wie z.B.: AWD, OVB, MLP aber auch zunehmend Finanzvermittler bei Wohnbaufinanzierungen und im Anlagegeschäft.

Geändertes Kundenverhalten begünstigt Nischenanbieter

Der Wettbewerb unter den Finanzdienstleistern ist neben neuen Anbietern wesentlich auf das geänderte Kaufverhalten der Kunden zurückzuführen. Das heute überwiegende hybride Kundenverhalten ist aus dem Einzelhandel längst bekannt: Kunden kaufen sowohl im Fachhandel als auch beim Discounter.

Dies bedeutet übertragen auf Finanzdienstleistungen: Kunden entscheiden sich bei preissensitiven Leistungen zunehmend für attraktive Produkte der Direktbanken oder Direktbroker. Bei bestimmten qualifizierten Leistungen präferieren sie hingegen den flexiblen und kundenorientierten Service der Finanzvermittler.

Strategisches Spannungsfeld der Filialbanken: Multikanal als Lösung

Diese Entwicklung führt unmittelbar in ein strategisches Spannungsfeld bei Filialbanken. Um nicht zwischen den beiden Fronten zu erstarren ist eine konsequente strategische Gegensteuerung gefragt. Und bei den meisten Instituten erfolgt dies dann über den Ausbau additiver Vertriebskanäle als Serviceangebot für die Kunden. Über elektronische Vertriebskanäle werden Produkte angeboten, Servicecenter werden errichtet und mobile Einheiten angehängt. Die Filiale bleibt nach wie vor Zentrum aller Leistungen.

## Gute Ausgangsposition der Filialbanken nutzen

Die Assets der Filialbanken bestehen in der soliden Kundenbasis und der starken Verankerung in den regionalen Märkten. Dadurch konnte in der Vergangenheit eine hervorragende Marktposition mit starken eingeführten Marken geschaffen werden. Auf dieser Grundlage bestehen im Wettbewerb mit fokussierten Anbietern langfristig ausgezeichnete Chancen, verlorenes Terrain wieder gutzumachen.

Gelingt die Integration der Vertriebswege und wird die Arbeitsteilung von den Betreuern akzeptiert und gelebt, so bietet die Multikanalstrategie ohne Zweifel bedeutende Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Vertriebsstrategien:

- die ganzheitliche Betreuung der Kunden erlaubt optimale Ausschöpfung
- Kundenbindungsmöglichkeiten
- situationsspezifischer Vertriebskanaleinsatz

## Mangelnde Kanalintegration mindert Wettbewerbsstärke

Jedoch liegen die Risiken der klassischen Filialbank in der mangelnden Integration der Vertriebskanäle. Das Nebeneinander der Kanäle ist in der Praxis sehr häufig anzutreffen und bedeutet im Endeffekt eine hohe Kostenbelastung.

Bis jetzt konnten selbst die vordringlichsten Probleme in der Filiale kaum gemeistert werden:

- Nach wie vor hoher Anteil an Administration am POS
- Mangelnde Akzeptanz ergänzender Vertriebswege durch Betreuer
- Vorwiegend Produktverkauf anstelle proaktiver Kundenbetreuung

Damit gelingt es noch kaum, Mitbewerbern mit Kanalstrategien oder Betreuungsfokus wirklich ebenbürtige Alternativen entgegenzuhalten. Die additiven Kanäle belasten kostenmäßig die Leistungspreise und in der Filiale gelingt kaum die nachhaltige Umsetzung eines flexiblen Betreuungsansatzes.

## Die richtigen Benchmarks zeigen die Defizite auf

Die Themen der Filialoptimierung und Kanalintegration sind nicht neu; doch wirklich gelöst werden sie kaum. Das liegt auch daran, dass die unmittelbaren Konkurrenten auch Filialbanken sind und mit denselben Problemen kämpfen. Solange Benchmarking innerhalb der Institute mit gleichen Vertriebsstrategien erfolgen, fallen die Unterschiede kaum ins Gewicht. Im Vergleich mit Instituten mit anderen Vertriebsstrategien zeigen sich allerdings die Unterschiede ganz deutlich!

Die Gefahr ist groß, dass Filialbanken dann Geschäftssegmente langsam, stetig und vor allem unbemerkt verlieren, wie bereits die Vergangenheit gezeigt hat ( z.B. Kfz-Leasing, Kaufkredit, Baufinanzierung, Kreditkarten, Direktbroker, ...)

## Zentrales Handlungsfeld: Effektives Kundenmanagement

Für die Realisierung der Marktchancen der Filialbanken sind generell zwei Voraussetzungen zu generieren: ein kostengünstige Angebot der Standardleistungen und eine qualitativ hochwertige Beratung und Betreuung

Um dies sicherzustellen, müssen Filialbanken durch effektive Prozesse und effiziente Arbeitsorganisation den unterschiedlichen Kundenansprüchen gerecht werden. Durch eine optimale Gestaltung der Kundenschnittstelle ist ein effektiver Betreuerinsatz anzupeilen.

Im Kundenmanagement ist künftig eine differenzierte Betreuung erforderlich. Ein systematisches Betreuungssystem richtet sich dabei nach den Kundenwerten und Kundenpotenzialen - eine Vorgehensweise die systematisch im Retailgeschäft noch selten anzutreffen ist.

Als Basis dienen Kundenwertanalysen zur Abschätzung des Kundenpotenzials und zur Bestimmung der Betreuungsintensität. Dazu sind allerdings rein vergangenheitsbezogene Kriterien wie Deckungsbeitrag und Volumina nicht ausreichend - sie müssen durch kundenspezifische Informationen und Softfacts ergänzt werden.

### Höhere Wirtschaftlichkeit durch wirksames Navigationsinstrument

Die Vertriebssteuerung muss mehr als bisher eine kunden- und bedürfnisorientierte Vorgehensweise unterstützen. Das Erfolgscontrolling liefert dabei Aussagen über die Wirtschaftlichkeit einzelner Vertriebswege, Produkte und Kundengruppen. Damit können strategische Weichenstellungen entsprechend fundiert vorgenommen werden.

In der Praxis findet Vertriebscontrolling meist ausschließlich auf Ebene der Filialen statt. Herausforderung ist deshalb, den Multikanalvertrieb in die Vertriebssteuerung zu integrieren und ein effektives Erfolgscontrolling zu entwickeln. Dabei ist es wichtig

- die Vertriebskanäle ob Internet, Servicecenter oder mobiler Außendienst organisatorisch in Profitcenterkonzepte einzubeziehen. Abhängig von der strategischen Ausrichtung sind dies entweder erfolgsgenerierende Profitcenters oder Servicecenter ohne Erfolgsverantwortung.
- die Kundenverantwortlichkeiten und die Erfolgszurechnungen eindeutig festzulegen. Die Multikanalnutzung durch den Kunden kann durch marktorientierte interne Verrechnungspreise sinnvoll abgebildet werden.
- die Kalkulation anstelle der herkömmlichen Stückkostenrechnung auf die Basis prozessorientierter Kostenrechnungssysteme zu stellen. Damit sind kanalabhängige Teilprozesse und deren Kombinationsmöglichkeiten besser handhabbar.

### Resümee:

Filialbanken sollten ihre gute Ausgangslage strategisch nutzen, um aus der Gefahr einer Dilemmaposition zu kommen. Dazu sollte der Blick öfters mal zu Anbietern mit anderen Vertriebsstrategien gehen und so Impulse für die eigene strategische Richtung geben. Dies gibt auch die Story für ein notwendiges Changeerfordernis im Vertrieb: Effiziente Prozesse und effektives Kundenmanagement. Ein wirkungsvolles Navigationssystem hilft dabei, den Kurs beizubehalten und Abweichungen frühzeitig entgegenzusteuern.

Götzens/R6/4-06

Quelle: Vertriebsstrategien im Retailbanking, ibi-Research, Regensburg 2004