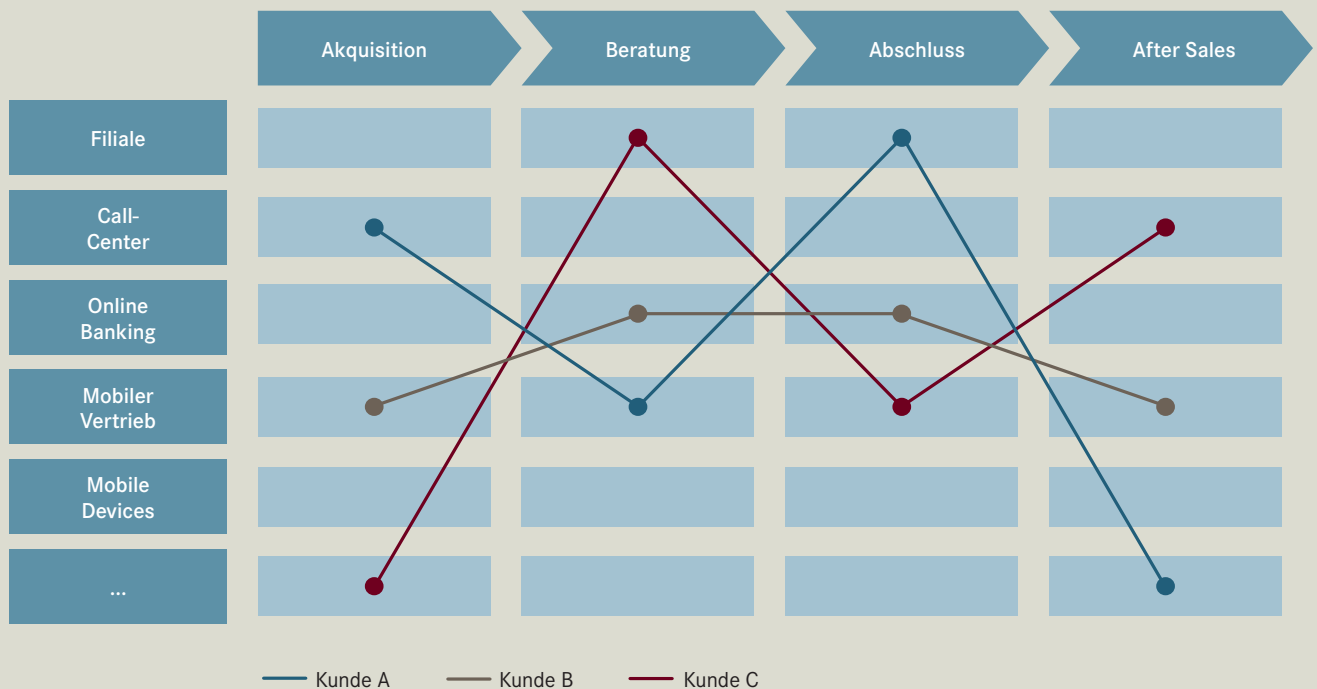




Quelle: Consileon Privatkundenstudie 2013.

www.die-bank.de

SONDERDRUCK AUS AUSGABE NOVEMBER 2013

die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

PRIVATKUNDENGESCHÄFT

Erfolgsfaktor Multi-Channel- Management 2015

überreicht durch:

CONSILEON

Erfolgsfaktor Multi-Channel-Management 2015

PRIVATKUNDENGESCHÄFT Die Niedrigzinsphase sowie die Zurückhaltung der Kunden erschweren es, das aktuelle Ertragsniveau im nationalen Privatkundengeschäft zu halten oder auszubauen. Aktuell werden 80 % aller Geschäfte noch mit einem Berater abgeschlossen; bis 2020 wird ein Rückgang auf zwei Drittel erwartet. Die technologischen Entwicklungen haben im letzten Jahrzehnt das Kundenverhalten nachhaltig verändert. Der Kunde ist längst „hybrid“. Er wechselt die Kanäle manchmal mehrmals. Multi-Channel-Management wird deshalb zur zentralen Managementaufgabe. *Ralph Hientzsch | Ralf Bocken*

 **Keywords: Strategie, Kundenbindung, Privatkundengeschäft**

Die Vertriebswege in Banken werden an den Kundenbedürfnissen neu ausgerichtet, vernetzt, abgebildet und gesteuert. Als Lohn der Transformation der Vertriebswege winken positive Effekte für die Kundengewinnung und Kundenbindung sowie eine erhöhte Vertriebseffizienz. Der hybride Kunde ist längst Realität. Dies reicht über den gesamten Prozess von der Informationsbeschaffung und dem Beratungsgespräch bis zum Vertragsabschluss. Die Privatkundenbanken sind vorgewarnt, denn das Kundenverhalten in anderen Branchen zeigt bereits die neue Realität. In der Automobilbranche ist es schon heute Praxis, dass sich der Kunde online informiert, sein Wunschauto konfiguriert und mögliche Finanzierungsmöglichkeiten komplett online evaluiert hat. Der eigentliche Autokauf – die abschließende Beratung sowie der Vertragsabschluss – finden dann aber in den meisten Fällen bei einem Händler statt. Das Beispiel Car-Konfiguratoren zeigt, wie einerseits die Selbstberatung für den Kunden online ermöglicht und gleichzeitig durch die Weiterleitung des konfigurierten Wunschautos an einen Händler vor Ort ein nahtloser Beratungs- und Verkaufsprozess über verschiedene Vertriebswege (Online, Telefon, Filiale, etc.) aufgebaut wird. Wie kann dieses Beispiel auf das filialorientierte Privatkundengeschäft übertragen werden? Vergleichbare Prozessketten bestehen im Bankenbereich bisher kaum oder zumindest nur in Ansätzen.

Viele Vertriebswege – ein Ziel

Sowohl das Internet als auch mobile Endgeräte (z.B. Handys oder Tablet PCs) werden in immer höherem Maße Bestandteil

des täglichen Bankgeschäfts. M-Payment, die sozialen Netzwerke und das Web 2.0 sind als Kommunikations- und Vertriebskanäle elementar. Der Anteil der Nutzer von Online-Banking in Deutschland verdoppelte sich in zehn Jahren von 20 % (2001) auf 44 % (2011).¹ Im Bereich Mobile wurde im Vergleich zum Vorjahr im Juli 2012 in Deutschland eine Zuwachsrate von 84 % bei Mobile Banking über Smartphones verzeichnet. Mit dieser beachtlichen Steigerung bewegen sich die deutschen Verbraucher im europäischen Mittelfeld: Spitzenreiter sind die spanischen Bankkunden, die im gleichen Zeitraum einen Zuwachs von 113 % verzeichnen konnten.² Es wird erwartet, dass das klassische Online-Banking in der Zukunft vermehrt über mobile Endgeräte und weniger über stationäre PCs abgewickelt wird. So wurden beispielsweise laut einer Google-Erhebung zum Jahresende 2012 schon 17 % der Suchanfragen zum Thema Baufinanzierung per Smartphone eingegeben.³ Als Katalysator für diese Entwicklung wird zunehmend Mobile Payment wirken: Anbieter außerhalb des Bankenbereichs entwickeln sich mit Produkten wie Google Wallet oder PayPal zu einer starken Konkurrenz. Es wird für 2013 erwartet, dass das Volumen aller mobilen Zahlungen weltweit um 45 % auf ca. 235 Mrd US-Dollar steigen wird.⁴

Diese Trends verändern nicht nur das Verhalten der Kunden, sondern bestimmen auch deren Erwartungen an Banken. Das klassische Bild des Kunden, der sämtliche Schritte einer Kaufentscheidung von Information bis Abschluss über die Filiale abwickelt, verliert vor diesem Hintergrund mehr und mehr an Bedeutung und wird von zahlreichen anderen Kundentypen überlagert. Hybride Kunden nutzen je nach anstehender Kaufentscheidung den für sie optimalen und situativ passenden Vertriebsweg und haben dabei keine starren Kanalpräferenzen ► 1.

Eine aktuelle Analyse zeigt, dass zukünftig 70 bis 85 % der Kunden mehrere Vertriebskanäle parallel nutzen werden.⁵

Kunden suchen auf verschiedenen Wegen ihren Zugang zur Bank und sind damit „multikanal“. Ihnen wird jedoch im Bankenbereich selten eine intelligente Verzahnung angeboten, die im Sinne einer gemeinsamen und kundenzentrierten Steuerung der Vertriebswege integrativ und koordinierend wirkt.

Chancen eines Multi-Channel-Managements

Zielgerichtetes Multi-Channel-Management mit einer vernetzten Cross-Media-Strategie birgt für die Banken große Chancen: Mit einem nahtlosen Übergang zwischen den einzelnen Vertriebswegen können die veränderten Kundenerwartungen besser erfüllt, die Kundenzufriedenheit erhöht und die Bindung an die Bank gestärkt werden. Die Anforderungen an das Prozessmanagement an den Schnittstellen der einzelnen Vertriebswege steigen. Die heute vielfach anzutreffenden Silos sind einzureißen. Der Kunde determiniert hier eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen den Vertriebswegeverantwortlichen. Nicht zuletzt eröffnen attraktiv gestaltete und klar positionierte Vertriebswege die Chance zur Gewinnung von Neukunden. Die filialorientierten Privatkundenbanken müssen dabei für jeden Vertriebsweg einen eindeutigen USP definieren. Im Rahmen einer Multi Channel-Matrix kann dann eine Differenzierung je Vertriebskanal nach Produkten, Services und Preisgestaltung umgesetzt werden. So wird vermieden, dass sich die Vertriebskanäle gegenseitig kannibalisieren. Viele Banken haben bereits Erfahrungen mit Multikanal-Projekten gesammelt, jedoch: Multi-Channel-Management ist mehr als nur die Bereitstellung ver-

schiedener Zugangs- und Vertriebskanäle. Typische Stolpersteine bei der Projektumsetzung sind:

- Die Ausgestaltung der Kanäle entspricht angeblich den Wünschen und Erwartungen der Kunden; bei genauer Nachfrage sind die Kundenerwartungen aber gar nicht bekannt.
- Die Transparenz über das Kundenverhalten im Multikanal ist nicht vorhanden – Erfolge sind den Kanälen nicht klar zurechenbar.
- Ein „Silo“-Denken in den Vertriebswegen verhindert die kanalübergreifende Optimierung – die Angst vor einer gegenseitigen Kannibalisierung prägt das Bild.
- Die Angst vor Margenverlust aufgrund der befürchteten Preistransparenz verhindert den Ausbau des Online-Vertriebs – die Filiale dominiert die anderen Vertriebswege.
- Ein Kundenerlebnis wird nicht gemessen; der Zusammenhang zwischen einer erhöhten Kontaktfrequenz und gesteigerter Kundenbindung ist kaum oder nicht bekannt.

Konkrete Handlungsfelder

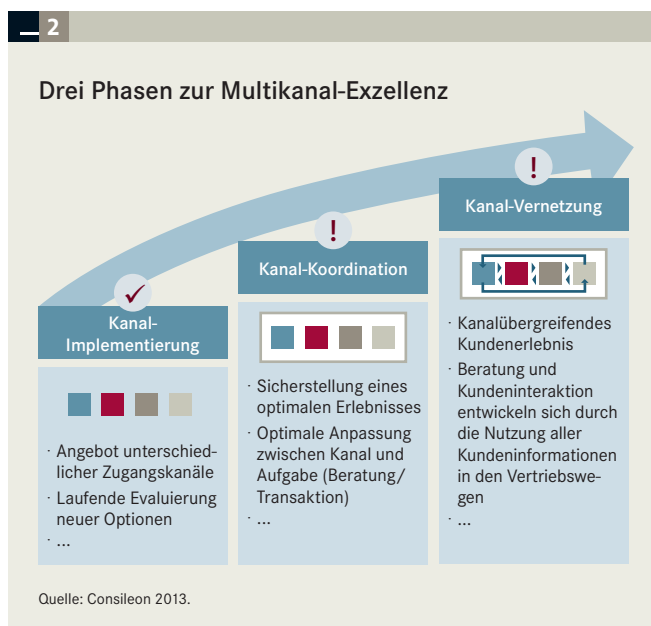
Die Transformation zur Umsetzung eines echten Multi-Channel-Managements erfolgt in drei aufeinander aufbauenden Phasen, nämlich der Schaffung dauerhafter Transparenz im Multikanal, der Realisierung einer Kanal-Exzellenz mit klarem USP sowie dem Erreichen von Multikanal-Exzellenz durch Vernetzung ► 2.

1. Schaffung von Transparenz

Zunächst ist es wichtig, dauerhafte Transparenz über das Kundenverhalten, die „Wanderung“ zwischen Kanälen sowie die Kundenerwartungen zu schaffen. Branchenübergreifende Projekterfahrungen zeigen, dass sich die Entwicklung und Implementierung eines ganzheitlichen Multi-Channel-Management Information Systems (MIS) bewährt hat. Damit wird das hybride Kundenverhalten über die verschiedenen Vertriebswege und Phasen des Kaufprozesses systematisiert erfasst und ausgewertet. Grundlage für ein Multi-Channel MIS ist die Definition zentraler Steuerungsgrößen (KPIs) für die jeweilige Bank sowie die Erhebung und Verknüpfung der Kennzahlen unter Ausnutzung datenschutzrechtlicher Spielräume.

2. Realisierung von Kanal-Exzellenz

Aufbauend auf der Transparenz über die Kanäle steht die Erzielung einer Kanal-Exzellenz: Jeder einzelne Kanal sollte mit einem klaren USP aus Kundensicht positioniert sein. Die spezifischen Stärken der verschiedenen Vertriebswege werden dabei identifiziert und auf Basis der Consileon Multi-Channel-Management-Matrix ausgebaut. Jeder Vertriebskanal ist hinsichtlich der Kriterien Produkt, Service, Preis und Erlebnis klar ausgerichtet. Diese differenzierte Positionierung wird zu einer Aufgabe des Top-Managements.



3. Erreichung Multikanal-Exzellenz

Die konsequente Vernetzung und Koordination der Vertriebswege ist schließlich die letzte Phase auf dem Weg zur Multi-Channel-Exzellenz. Projekterfahrungen zeigen, dass sich spätestens mit dieser Phase konkrete Performance-Effekte einstellen. Diese resultieren aus einem effizienteren Einsatz von Marketingkooperationsbudgets, zielgerichteten Lead Management-Prozessen zur effizienten Überleitung von Interessenten zwischen den verschiedenen Vertriebswegen sowie der Schaffung einer kanalübergreifenden Managementverantwortung mit einem passgenauen Ziel- und Anreizsystem. Auch bestehende CRM-Systeme müssen an die Anforderungen der Multikanal-Welt angepasst werden: Von den spezifischen Signalen des einzelnen Kunden ausgehend, wird dieser nun beispielsweise über den von ihm bevorzugten Kanal angesprochen. Die verschiedenen Kanäle müssen aus Kundensicht „verschmelzen“ – der Kunde sollte jederzeit frei wählen können, wie, wo und wann er welchen Kanal nutzt und dabei keine Unterschiede in der Qualität von Ansprache und Bearbeitung erfahren.

Fazit

Das Privatkundengeschäft ist hart umkämpft, bleibt aber attraktiv. Die Transformation zu einem echten Multi-Channel-Management und einem neuen Kundenerlebnis gilt als zentraler Erfolgsfaktor für Kunden- und Ertragswachstum. Die Umsetzung eines echten Multi-Channel-Managements wird darüber entscheiden, welche Bank in den nächsten Jahren ein zeitgemäßes Kundenerlebnis im nationalen Privatkundengeschäft realisiert. ■

Autoren: Ralph Hientzsch ist Geschäftsführender Gesellschafter und Ralf Bocken Associate Partner der Consileon Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main.

- 1 Vgl. Bankenverband (2011); repräsentative Befragung Ende Februar/Anfang März 2011 zur Nutzung von Online-Banking.
- 2 Vgl. comScore (2012); Zuwachsrate von Mobile-Banking über Smartphones in führenden europäischen Märkten zwischen 2011 und 2012.
- 3 Vgl. Caroline Scherr: „What would Google do – welche Prinzipien des Internetkonzerns passen zu Finanzdienstleistern?“, in Magazin EUROPACEkonferenz (April 2013).
- 4 Vgl. Gartner, Forecast: Mobile Payment, Worldwide, 2013 Update, 15 May 2013.
- 5 Vgl. Consileon (2012); Privatkundenstudie 2020 – „Die Zukunft verstehen oder scheitern“.

Consileon Frankfurt

Consileon Frankfurt gehört zur 250 Mitarbeiter starken Consileon-Gruppe. Seit über einem Jahrzehnt spezialisieren wir uns auf den Ausbau und die Steuerung der Vertriebskanäle bei Banken, Versicherern und anderen Finanzdienstleistern. Auch in anderen aktuellen Branchenthemen verfügen wir über entsprechende Fachkompetenz – das belegen zahlreiche Veröffentlichungen. Namhafte Unternehmen des deutschen und europäischen Bankensektors sowie Unternehmen anderer Branchen vertrauen unserem Rat. Mit Marktkenntnis, Prozesskompetenz und vielfältiger Projekterfahrung entwickeln unsere Berater in enger Abstimmung mit dem Auftraggeber individuelle Lösungen, die ihm und seinen Kunden nachhaltigen Mehrwert bringen.

Wir freuen uns auf das Gespräch mit Ihnen.

Weiterführende Consileon Studien im Privatkundengeschäft:



Studie „Privatkunden-
geschäft 2020“



Trends im Multi-
kanal-Management



Vertriebsmanage-
ment der Zukunft



Globales Filial-
Benchmarking



Innovationsstudie

CONSILEON

Ihre Ansprechpartner:



Ralph Hientzsch | Geschäftsführung
Telefon: +49 69 678687-20
ralph.hientzsch@consileon.de



Ralf Bocken | Associate Partner
Telefon: +49 69 678687-13
ralf.bocken@consileon.de