

# Zukunftsorientierte Vertriebswegegestaltung

## Bedarfsorientierter Mix mit konformen Produktbündeln

**Felix A. Schweikert**

*Mit der zukunftsorientierten Vertriebswegegestaltung beschäftigt sich der vierte Teil der Reihe der sieben Erfolgsfaktoren für den Bankvertrieb. Nachdem die strategischen Geschäftsfelder der Bank ausgemacht und in der Organisation implementiert wurden, geht es nun um die Umsetzung dieser Strategien in die Vertriebskanäle der Bank.*

Die Ausgangssituation im Vertrieb der Volksbanken und Raiffeisenbanken stellt sich heute zumeist wie folgt dar: Es herrscht eine mangelnde Mobilität der Berater und Betreuer, die Online-Angebote der Bank werden nur in unzureichendem Maße wahrgenommen und genutzt, die Erreichbarkeit der Bank aus Sicht des Kunden ist mangelhaft. Die „moderne, partnerschaftliche Genossenschaftsbank“ erscheint im Auge des Kunden als veraltet und unflexibel. Erschwerend für die Kunde-Bank-Beziehung kommt hinzu, dass sich das Produktportfolio als ein Produktdschungel erweist, der für Kunden und Bankmitarbeiter gleichermaßen undurchsichtig ist. Nicht selten werden für ein und das selbe Kundenbedürfnis mehrere gleich ausgestaltete Produkte offeriert, was die Verwirrung noch fördert. Diese Intransparenz des Leistungsangebots der Bank wird vom Kunden dadurch honoriert, dass er vor Bankbesuchen zurückschreckt oder sie bestenfalls als „notwendiges Übel“ betrachtet.

---

### **M**obiler Vertrieb als Lösung des Dilemmas...

---

Einen Schritt auf dem Weg zur Lösung dieses Dilemmas bietet die konsequente Implementierung eines Mobilien Vertriebs in das System der Bank und dessen Ausstattung mit kundenbedarfsorientierten Produktbündeln. Nur so kann es der Bank gelingen, die sich auftuende Kluft zwischen Filialschlie-

ßungen und gleichzeitiger Beibehaltung der Kundennähe zu überbrücken. Darüber hinaus ist eine stringente, kundenorientierte Verkaufskultur aufzubauen, in der der Kunde – gleichwohl aber auch der Verkauf von Bankdienstleistungen – im Vordergrund steht: Der Begriff (kundenorientierter) „Verkauf“, darf nicht zum Schimpfwort werden, sondern muss von den Vertriebsmitarbeitern gelebt werden.

Die Online-Angebote der Volksbanken und Raiffeisenbanken brauchen sich nicht vor vergleichbaren Leistungsangeboten der Konkurrenz zu verstecken. Das Problem der mangelnden Nutzung im Bereich Online- und Internet-Banking liegt in der fehlenden Bekanntheit der Angebote, welche daher rührt, dass die Kundenberater und -betreuer in der Bank das Thema „stiefmütterlich“ behandeln und keine aktive Kundenansprache in diesem Bereich stattfindet. Dies kann lediglich durch das mangelnde Interesse der im Vertrieb tätigen Mitarbeiter erklärt werden, da sich die Produkte dem Kunden einfach erklären lassen, sich das hierfür erforderliche technische Wissen in Grenzen hält und somit von jedem Berater und Betreuer bewältigt werden sollte.

Es darf dem Kunden hier nicht überlassen werden, „mit den Füßen abzustimmen“; vielmehr muss die Bank aktiv werden. Von immer mehr Kunden aus den verschiedensten Schichten und Milieus wird die Forderung nach mehreren verschiedenen Zugangskanälen zur Bank laut und der stationäre Vertrieb der Banken wird künftig hauptsächlich mit der Befriedigung der Bedürfnisse der älteren sowie der vermögenden Kunden betraut sein. Des weiteren fallen ihm die Abwicklung der Serviceaufgaben zu; sei es persönlich oder durch die konsequente Hinführung an die Selbstbedienungs-Geräte. Letzteres wird aber lediglich zu weiteren Freiräumen im Service führen, die wiederum zur Kundenansprache genutzt werden sollten. Studenten und Schulabgänger, aber auch aufsteigende Arbeitnehmer werden in der Zukunft immer

mehr Angebote wie Call-Center oder Online-Banking als Vertriebsweg von ihrer Bank fordern und nutzen. Kommt die Bank diesen Forderungen nicht nach, drohen massive Abwanderungen zu Anbietern, die Alternativen zum stationären Bankvertrieb bieten.

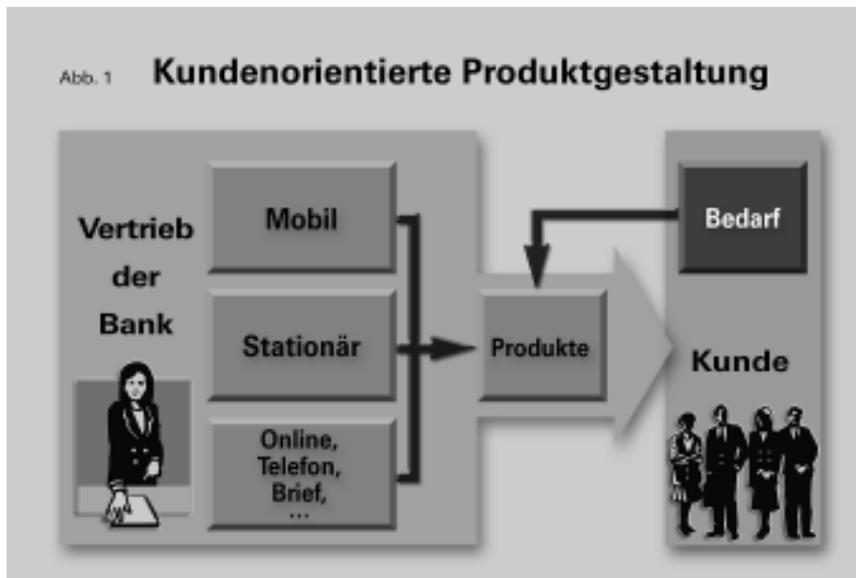
---

### **... Und Unterstützung der bisherigen Vertriebswege**

---

Auch hier ist der Mobile Vertrieb gefordert. Durch das aktive Zugehen auf die Kunden, die durch die Nutzung elektronischer Vertriebswege nicht mehr die Bankfilialen besuchen, unterstützt er somit sämtliche anderen Vertriebswege der Bank. Durch eine gezielte Kundenansprache, die sich an den Affinitäten und Bedürfnissen der Kunden orientiert, kann eine erhebliche Steigerung der Produktnutzungsquote durch Ausnutzung von Cross-Selling-Potenzialen erreicht werden, die letztendlich zu einer erheblichen Ertragssteigerung in der Bank führt.

Wenn es den Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht gelingt, sich dieser Herausforderung durch ein strukturiertes Vertriebswegemix zu stellen, droht die Gefahr, dass das Kundensegment zwischen 20 und 50 Jahren weiter wegbricht und von der Konkurrenz bearbeitet wird. Der Jugendmarkt liefert derzeit nicht die Erträge und wird es auch in der Zukunft nicht tun, die benötigt würden, um einen Wegfall im benannten Segment aufzufangen. Hinzu kommt, dass die Senioren (Marktsegment 50+) nur noch über einen begrenzten Zeitraum die Erträge der Banken im Privatkundensegment sichern werden und die Volksbanken und Raiffeisenbanken auch hier schon seit langem nicht mehr die einzige Alternative sind. Eine immer weiter steigende Bereitschaft, auch im Seniorensegment, zur Nutzung von Internet und Selbstbedienungs-Bankleistungen führt dazu, dass auch die Älteren den Kontakt zum



Berater auf den Geschäftsstellen verlieren und somit abwanderunggefährdet sind, wenn sie nicht kontinuierlich angesprochen werden. Wenn sich dieser Trend fortsetzt und die Erbgeneration nicht als Kunde gewonnen und gehalten werden kann, drohen den Volksbanken und Raiffeisenbanken hier langfristig massive Einlagenverluste.

## Produktgestaltung orientiert am Kunden...

Doch nicht nur die Vertriebswege der Bank müssen überdacht werden, auch beim Schnüren von Produktbündeln muss ein Umdenken erfolgen. Die Bank muss sich künftig im Wesentlichen an zwei Faktoren orientieren: Erstens am Bedarf der Kunden und zweitens an den einzelnen Kanälen des Vertriebswegemix über die die Produkte vertrieben werden sollen. (Abb. 1)

Naturgemäß gestaltet es sich für die einzelnen Banken jedoch schwierig, den konkreten Bedarf (das mit Kaufkraft ausgestattete Bedürfnis) des Kunden zu beurteilen und messbar zu machen. Als Basis für die Bedarfsermittlung kann jedoch zum Beispiel die Milieutypisierung im Rahmen einer Marktpotenzialanalyse dienen, die detaillierte Aussa-

gen zum Käuferverhalten und zu den Produktaffinitäten des Kunden zulässt. Die Marktpotenzialanalyse gruppiert alle Kunden der Bank in Milieutypen, wovon jeder einzelne, in sich geschlossene Typ, die gleichen Merkmale aufweist. Beispiele für diese Merkmale wären der Lebensabschnitt oder ähnliche „harte Faktoren“ wie Einkommens- oder Wohnsituation.

Gerade hier ist der Einsatz eines Data-Mining-Instruments von großem Nutzen für die Bank, um eine effektive Bearbeitung des Marktgebietes sicherzustellen. Nachdem aufgezeigt wurde, welche Potenziale im Marktgebiet schlummern, werden mittels Data-Mining entsprechende Kaufwahrscheinlichkeiten auf einzelne Kundengruppen für die jeweiligen Produkte, bzw. Produktbündel ermittelt. Die Streuverluste bei eventuellen Verkaufsförderungsmaßnahmen werden somit auf ein Minimum reduziert.

## ...Und am Vertriebsweg

Doch bei der Produktgestaltung muss eine weitere Komponente bedacht werden: Die Ausrichtung der Produkte am Vertriebsweg. Dies kann zum Beispiel durch eine Produkt-Vertriebswege-Ma-

trix geschehen, die sich nach den individuellen Gegebenheiten der einzelnen Bank richtet. In einer solchen Matrix werden die einzelnen Bankprodukte den möglichen Vertriebswegen gegenübergestellt. Hierbei gilt als Faustregel: Je erklärungsbedürftiger ein Produkt ist, umso geringer ist seine Vertriebsfähigkeit auf einem der unpersönlichen Vertriebswege (Online, Telefon, ...).

Diese Maxime, so einfach sie auch erscheinen mag, wird nur allzu häufig außer Acht gelassen oder bewusst ignoriert und führt zu einer Vielzahl von Rückfragen und Reklamationen durch den Kunden. Mit einer einfachen Vertriebsplanung wären diese von vorne herein vermeidbar gewesen und hätten nicht zu einer Irritation in der Wahrnehmung der Bank im Auge des Kunden geführt.

Die Aufgabe der Abstimmung der Produktbündel auf die einzelnen Vertriebskanäle der Bank fällt der Unternehmensplanung und dem Vertriebsservice zu, da diese für die Wirtschaftlichkeit einer solchen Maßnahme verantwortlich zeichnen. Die Aufgabe der Vertriebsmitarbeiter in der Konzeptionsphase ist die Bearbeitung des Marktes. Sie sind nicht mit konzeptionellen Tätigkeiten betraut.

Zukünftig können wir nur durch eine konsequente Umsetzung der Kundenwünsche in Produktlösungen für die Problemstellungen des finanziellen Alltags dem Kunden beweisen, dass die Volksbanken und Raiffeisenbanken die „partnerschaftlichen Genossenschaftsbanken vor Ort“ sind, wie es proklamiert wird. Dies kann und wird nur gelingen, wenn die Wünsche des Kunden bekannt sind und darauf mit zeitgemäßen Vertriebswegestrategien reagiert wird.

Der kommende, fünfte Artikel in der Reihe um die Erfolgsfaktoren im Bankvertrieb beschäftigt sich in der nächsten Ausgabe mit dem wichtigsten, komplexesten Faktor: dem Bankmitarbeiter.



# **SCHWEIKERT**

---

## TRAINING & CONSULTING

Ich hoffe, dass Ihnen dieser Artikel gefallen hat  
und Sie neue Impulse für Ihren Berufsalltag finden konnten.

Gerne stehe ich Ihnen als Ansprechpartner für vertiefende Diskussionen  
zum Thema und darüber hinaus zur Verfügung.

---

So erreichen Sie mich:

**Felix A. Schweikert**

Karlsbader Str. 16  
68799 Reilingen  
[kontakt@schweikert-training.de](mailto:kontakt@schweikert-training.de)  
0176 - 77 33 06 06

---