

Multi-Channel-Banking
Flexible Vertriebsorganisation, Wege und Ergebnisse

von Ronald Priebe

publiziert in

„Winds Of Change“

congena Texte 2/3 1999

Herausgeber:

congena

Gesellschaft für Planung, Training und Organisation GmbH

Baumkirchner Straße 53

81673 München

T +49 (0)89.45 49 28-0

F +49 (0)89.45 49 28-99

info(at)congena.de

Übersicht

0. Einleitung

1. Die Berliner Sparkasse - eine Abteilung der LandesBank Berlin

2. Vertriebswege der Berliner Sparkasse / LandesBank Berlin

3. Dimensionen der Arbeitsorganisation

4. Aufbau- und Ablauforganisation

5. Verzahnung der Vertriebswege

6. Vertriebsinstrumente

7. Ausblick

0. Einleitung

Die Vertriebslandschaft der Bankenwelt ist in einem massiven Änderungsprozess involviert.

Eine bloße Verstärkung der Selbstbedienung und das unkoordinierte Angebot der möglichen alten und neuen Vertriebswege reichen im immer härter werdenden Banken-Wettbewerb nicht mehr aus, um strategische Positionen zu halten oder gar auszubauen.

Das übergreifende Ziel aller Retailbanken ist der kostenoptimale und vertriebsorientierte Vertriebswegemix. Zur Erreichung dieses hohen Zieles bedarf es eines effizienten und effektiven Managements und der permanenten Beobachtung und Steuerung der einzelnen Vertriebswege.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt im aktiven Vertriebswege-Management.

Der folgende Beitrag stellt die verschiedenen Aspekte und Erfahrungen des Multi-Channel-Bankings aus Sicht des Autors dar.

1. Die Berliner Sparkasse - eine Abteilung der LandesBank Berlin

Die Berliner Sparkasse wurde 1818 gegründet. Nach der Wiedervereinigung Deutschlands wurden 1990 die beiden Sparkassen in Berlin unter dem Dach der Landesbank Berlin zusammengeführt.

2. Die Vertriebswege der Berliner Sparkasse / Landesbank Berlin

Neben 173 Filialen gibt es 50 externe Selbstbedienungs-Standorte, 21 Anlage- und Finanzierungszentren (Kompetenzcenter für private Kunden), fünf Filialdirektionen, ein PrivateBankingCenter und eine Bausparkasse.

Diese Vertriebswege werden u.a. ergänzt durch die ebenfalls integrierten Angebote Telefonbanking und das PC-/Internetbanking.

2.1. Der Vertriebsweg Filiale

Die Berliner Sparkasse ist am Bankplatz Berlin mit einem kundenbezogenen Marktanteil von

44,6 % (Basis 1.Girokonto) Marktführer. Ein Hauptgrund für diese hervorgehobene Position ist sicherlich ihre flächendeckende Präsenz mit 173 Filialen.

Dieser Vertriebsweg, der von der überwiegenden Mehrzahl der Kunden genutzt wird, gerät durch Veränderungen im Wettbewerbsumfeld jedoch zunehmend unter Druck.

Die tägliche Arbeit wird noch immer viel zu stark durch einfache Serviceleistungen vor allem im Kassenverkehr und in der Kontoführung geprägt sowie durch hohe administrative Arbeitsanteile, obwohl schon erhebliche sachbearbeitende Tätigkeiten ausgelagert worden sind. In Zukunft werden die Filialen nur bestehen können, wenn es gelingt, durch einen qualifizierten Service die Kundenbindung zu erhöhen, und wenn durch intensive kundenorientierte Beratung das Betriebsergebnis nachhaltig gesteigert werden kann.

Zum einen sind die Erträge durch eine Intensivierung und Effektivierung der Vertriebsleistungen im Filialgeschäft zu steigern.

Auf der anderen Seite ist die Kostensituation durch eine bessere Personaleinsatzsteuerung und ein Filialflächenmanagement zu entlasten.

Der Schlüssel zum Erfolg im Filialgeschäft liegt in dem konsequenten Einsatz der Personalressourcen für den Vertrieb.

Durch aktive und passive Terminvereinbarung, einen Kundenempfang und ein ggf. unterstützendes Kundenbegleitsystem (Unterstützungssoftware für den Kundenempfang) erfolgt eine bessere Steuerung der Kundenfrequenz. Die Kunden und auch die Kundenberater nutzen die Möglichkeit einer Terminvereinbarung sehr intensiv. Erfahrungen zeigen, daß durch aktive Terminvereinbarung eine sehr hohe Abschlußquote von 75 % erreicht werden konnte.

Dabei muss die Umstellung von der reaktiven zur aktiven Terminvereinbarung als Prozess verstanden werden. Sowohl für den Kunden als auch für die Kundenberater stellt dies einen Kulturwandel dar.

Gerade durch aktive Ansprache und auch - Steuerung über einen Kundenempfang wird dieser Wandel aktiv unterstützt.

Ergänzt werden sollte dies durch eine Arbeitszeitflexibilisierung. In der Berliner Sparkasse wurde in der Pilotierung verlängerter Öffnungszeiten ein Funktionszeiten(arbeite)modell getestet.

Die Erfahrungen waren sehr erfreulich. Die Mitarbeiter, die gemeinschaftlich in einer Filiale ein Arbeitszeitteam bildeten, sind sehr eigenverantwortlich mit den Mindestbesetzungsvorgaben der Filialleitung umgegangen und erreichten so einen hohen Grad an Flexibilisierung, die im Interesse der Bank und des Arbeitnehmers lag.

Das Zusammenspiel von Termin- und Kundenfrequenzorientierung führte zu einer verbesserten Personaleinsatzplanung.

Verlängerte kundenfreundlichere Öffnungszeiten erlauben darüber hinaus eine bessere Nutzung der Filialflächen und stellen ein attraktives Angebot für die Kunden dar. Sie wurden bei der Berliner Sparkasse in einer Pilotphase von den Kunden sehr gut angenommen.

Die Filialflächen, die meist in den eher teureren Erdgeschosslagen liegen, werden künftig ausschließlich für Kundenberatungen und Kundenservice genutzt werden.

Die kundenferne Sachbearbeitung wurde auf regionale Sachbearbeitungs-Center verteilt.

In der Filiale konzentrieren sich die Kundenberater auf das qualitative Geschäft. Sämtliche Schnell- und Servicegeschäfte wie z.B. der Zahlungsverkehr werden auf Selbstbedienungsmedien verlagert. Kundengespräche werden zur aktiven Überleitung auf die Selbstbedienungsgeräte genutzt.

Auch hier handelt es sich um einen Kulturwandel im Filialgeschäft.

Es ist erkennbar, dass die Kunden mehr und mehr Serviceleistungen rund um die Uhr in ihrer Filiale im Selbstbedienungsbereich in Anspruch nehmen.

Ein weiteres erklärtes geschäftspolitisches Ziel ist die Substitution der Kasse durch Selbstbedienungsmedien.

Die Vermeidung des Kontaktes der eigenen Mitarbeiter mit Bargeld erlaubt die Konzentration auf das Beratungsgeschäft und eine bessere Personalsteuerung, da viele Vorschriften der Unfallverhütungsvorschrift (UVV Kasse) nicht mehr zu beachten sind.

Erste Erfahrungen mit einem reinen Selbstbedienungs-Zahlungsverkehr sind sehr erfreulich. Die Kunden nehmen auch diese Serviceveränderung immer besser an.

Trotzdem ist der aktuelle Stand der Technik noch nicht zufriedenstellend, und es bedarf einiger Verbesserungen, um einen akzeptablen Standard zu erreichen. Ein wesentliches Problem stellt die noch nicht zufriedenstellende technische Lösung für eine etwaige Falschgeldeinzahlung dar. Des Weiteren können noch nicht alle Einzahlungen im Rahmen der Selbstbedienung angenommen werden, da technische Lösungen zur Beachtung aller Vorschriften des Geldwäschegesetzes fehlen.

In der Möbelausstattung geht der Trend weg vom Verwaltungsmöbel. In den neu konzipierten Filialen sind keine Schreibtische mehr vorgesehen. Statt dessen werden Dialogpulte und Beratungstische

eingesetzt, die deutlich kommunikationsfördernder sind. Ziel der Entwicklung ist das auch optisch gleichberechtigte Kundenberatungsgespräch in angenehmer und diskreter Atmosphäre.

Insgesamt interpretieren wir die Sparkassenfiliale immer mehr als Verkaufsstelle und nähern uns insbesondere in Einkaufszentren immer mehr dem Einzelhandel im Selbstverständnis an.

2.2. Der Vertriebsweg TelefonBanking

Ergänzend zu den traditionellen Vertriebswegen bildete sich in den neunziger Jahren der Homebanking-Vertriebsweg Telefonbanking heraus.

Ein Kunde der Berliner Sparkasse / Landesbank Berlin kann an 7 Tagen in der Woche und 24 Stunden pro Tag bewusst als integrierte Lösung ergänzend zum Filialgeschäft Telefonbanking nutzen.

Nach Anwählen der Zugangstelefonnummer wird der Kunde durch ein Sprachdialogsystem SDS geführt. 95 % der Kunden können ihre Wünsche bereits durch das SDS erfüllen. Die verbleibenden Kunden werden danach direkt zum Telefonbanking-Berater durchgestellt und können in einem persönlichen Gespräch ihre Bankgeschäfte tätigen.

15,1 % der Privatgirokunden der Berliner Sparkasse nutzen Telefonbanking. Von diesen 165.000 Telefonbanking-Kunden nehmen etwa

20 % diesen Vertriebsweg sehr intensiv in Anspruch.

Problematisch ist insbesondere noch der hohe Aufwand zur Nachbearbeitung von Überweisungen, die mittels Telefonbanking von Kunden in Auftrag gegeben worden sind. Wobei die Berliner Sparkasse im Vergleich zu anderen Instituten einen geringeren Aufwand hat.

Mittlerweile werden auch im Off-Line Daten vorgehalten, um Kundenanfragen beantworten zu können.

Das LBB-Discount-Depot wird ebenso über Telefonbanking angeboten.

2.3. Der Vertriebsweg PC- / HomeBanking

Die Berliner Sparkasse ist seit 1984 im BTX präsent. In 1998 erfolgte die Internetpräsenz, und seit dem 9.2.1999 ist Internetbanking möglich.

Durch ein sehr hohes Angebot an Selbstbedienungsmedien in den Filialen wurden die Kunden sehr gut auf das PC-/HomeBanking vorbereitet.

Das InternetBanking wurde zunächst mit einem R3-Client und einer separat benötigten Kundensoftware gestartet.

Nach kurzer Übergangszeit wurde auf die Verisign-Lösung umgestellt, die als Pilotierung mit der dvg Hannover (Datenverarbeitungsgesellschaft der Sparkassen) durchgeführt wird.

Die benötigte Software befindet sich auf den Internet-Browsern Netscape ab 4.0 und Internet-Explorer ab 4.0 standardmässig.

Zur Bezahlung über das Internet über S-wallet bietet die Berliner Sparkasse ihren Kunden SET an.

Für das OfflineBanking wird den Kunden

kostengünstig das mehrfach sehr positiv getestete Star-Money 2.0 angeboten.

Das InternetBanking wird mehr und mehr nachgefragt und ist unseres Erachtens künftig der am schnellsten wachsende Vertriebsweg, der nicht zuletzt auch durch die Entwicklungen im E-Commerce immer mehr an Attraktivität gewinnen wird.

3. Dimensionen der Arbeitsorganisation

Nachdem nunmehr die drei wichtigsten Vertriebswege im Privatkundengeschäft vorgestellt sind, gilt es die Rahmenbedingungen für die Arbeitsorganisation zu beleuchten:

3.1. Die Kunden

Die Erwartungen der Kunden werden im Rahmen eines stärkeren Leistungsbewusstseins und des Konkurrenzkampfes der Banken immer anspruchsvoller.

Wurden früher kurze Öffnungs- und Beratungszeiten von den Kunden toleriert, gewinnt eine kundenfreundliche lange Öffnungszeit ihrer Bank eine immer grösser werdende Bedeutung.

Der Kunde behält sich die Wahl der von ihm gewählten Bankvertriebswege vor und erwartet entsprechend eine Vernetzung der Dienstleistungen und Angebote. Es werden zügige und schnelle Kundenberatungsprozesse erwartet, die kompetent und auf die individuellen Bedürfnisse eingehend gestaltet werden sollten.

3.2. Die Mitarbeiter

Im Zeitalter vergleichbarer und austauschbarer Bankprodukte und ähnlicher Konditionen werden die Freundlichkeit und Kompetenz der Bankmitarbeiter zu der für den Kunden entscheidenden Einflussgrösse.

Darüber hinaus wird von den Mitarbeitern im Rahmen des permanenten Wandelmanagements ein hohes Mass an Wandelbereitschaft und -fähigkeit erwartet.

Zusammenfassend sind folgende Kernkompetenzen im Bankvertrieb erforderlich :

- Kommunikationsfähigkeit
- Aufgeschlossenheit
- Problemlösungsfähigkeit
- Sensibilität
- Freundlichkeit
- Höflichkeit
- Fachkompetenz und
- Verkaufstalent

3.3. Die Führungskräfte

Die Schlüsselfunktion für das Gelingen des Multichannel-Banking-Ansatzes liegt bei den Führungskräften, die den Prozess aktiv begleiten müssen.

Durch das aktive Leben ihrer Vorbildfunktion, durch Coaching und Motivation ihrer Mitarbeiter und ein ständiges Katalysieren des lernenden und sich selbst korrigierenden Wandelprozesses stellen sie das Unternehmen richtig auf den neuen Vertriebsansatz ein.

Wird diese Rolle von Führungskräften nicht in einem ausreichenden Masse wahr genommen , so kann es zu Rivalitäten zwischen den Vertriebswegen kommen, die das Gelingen belasten oder sogar verhindern können.

3.4. Die Bank

Zur Aufrechterhaltung leistungsfähiger Vertriebswege bedarf es insbesondere noch immer eines umfangreichen Bankfilialnetzes.

Somit befinden sich die Banken in einem Kosten - und einem Ertragsproblem.

Der stationäre Vertrieb aber auch die Investitionen für die neuen Vertriebswege belasten das Betriebsergebnis erheblich. Die Kostenoptimierung erfolgt über eine Standardisierung der Ausstattung und einer Konzentration und Straffung des

Leistungsangebotes auf die Kundenbedürfnisse.

Die Ertragsseite wird beeinträchtigt durch den berechtigten Anspruch der Kunden nach einer Weitergabe der Kostenersparnis der kostengünstiger betriebenen Vertriebswege wie z.B. das Internet. Das somit notwendige differenzierte Pricing bedarf aber wiederum einer Akzeptanz aller Vertriebswege, da häufig von den Mitarbeitern eine gewisse Konkurrenz der Vertriebswege empfunden wird.

Durch eine Konzentration auf die wesentlichen Kernprodukte und eine entsprechend attraktive Gestaltung für die Kunden und die Bank kann m.E. die Ertragsseite zufriedenstellend aufgebaut werden.

4. Aufbau- und Ablauforganisation

Die klassische Aufbauorganisation, die bisher eher produkt- und ablauforganisatorischen Anforderungen gerecht wird, ist konsequent auf die Zielgruppen- und Kundenbedürfnisse umzubauen.

Dabei sind aus Kosten- und Konkurrenzgründen die Strukturen zu verschlanken und die Schnittstellen zu minimieren.

Alle Prozesse müssen kritisch hinterfragt werden, ob sie noch den aktuellen Kundenansprüchen nach schnellen und unkomplizierten Dienstleistungen gerecht werden.

Ebenso ist das Produkt- und Leistungsangebot auf die maßgeblichen Kundenbedürfnisse hin zu überprüfen und ggf. zu straffen.

5. Verzahnung der Vertriebswege

Die meisten Bankgeschäfte sind bisher durch ein eher reaktives Verhalten der Kundenberater gekennzeichnet. Das gilt sowohl für den Filialvertrieb, für das TelefonBanking als auch für das PC-Banking.

Zur Steigerung der Verkaufs- und Ertragskraft bedarf es einer nachhaltigen Änderung der Kundenansprache.

Kundenbedürfnisse müssen idealerweise erkannt werden, bevor der Kunde sich bewusst wird, dieses Bedürfnis zu haben.

Durch entsprechende gute Vorbereitung und Schneiden einer massgerechten Lösung für den Kunden steigt die Abschlusswahrscheinlichkeit und die Kundenzufriedenheit nachhaltig.

Zur Realisierung dieses hohen Anspruches bedarf es

vertriebsunterstützender EDV-Systeme (Datawarehouse, Datamining) und einer Vernetzung der Vertriebswege, um die Kundenbedürfnisse zeitnah und qualitativ gut erkennen zu können.

Dies kommt dem Kundenbedürfnis nach einer Verzahnung der Vertriebswege entgegen, da er wegen zweier Vertriebswege, die er nutzt, nicht unbedingt zwei verschiedene Bankverbindungen aufbauen möchte.

Die Berliner Sparkasse hat von Anfang an auf die Integration aller Vertriebswege gesetzt und ihren Kunden die Wahl der Vertriebswege überlassen.

Die daraus resultierenden Erfahrungen sind sehr positiv.

Die Verzahnung der Vertriebswege bedingt im Umkehrschluss aber auch eine eindeutige Wiedererkennbarkeit der Bank auf allen von ihr angebotenen Vertriebswegen. Um die ganzheitliche Betrachtung abzurunden, müssen die verschiedenen Vertriebswege bankintern einheitlich gesteuert werden, um jederzeit genau den für den spezifischen Kunden "richtigen" Vertriebsweg anzusteuern, um ihm das "richtige" Angebot machen zu können.

6. Vertriebsinstrumente und Erfahrungen

6.1. Überleitung / Terminvereinbarung

Zur besseren und zielgerichteteren Steuerung der Kundenströme ist ein aktives Überleiten auf Spezialisten und die aktive und passive Terminvereinbarung unabdingbar.

Beide Instrumentarien wurden in Pilotierungen erprobt und haben sich bereits bewährt.

Bei der Überleitung ist es u.E. sinnvoll, dass der Spezialberater der "sendenden" Stelle ein Feedback über das Kundengespräch übermittelt. Zum einen kann somit nachvollzogen werden, ob der Kunde auch angekommen ist, zum anderen bleibt der Kunde i.d.R. in der Kundenbetreuungsverantwortung der Filiale.

Insbesondere die aktive Terminvereinbarung sollte wie bereits o.a. intensiviert werden.

Hierfür bedarf es idealerweise einer technischen Unterstützung. Die Erkenntnisse der Pilotierung zeigen zum einen, dass Zielvereinbarungen und Zielcontrolling notwendige Steuerungsmittel sind, um die Terminvereinbarung zu forcieren.

Desweiteren ist das Umstellen des Beratungsgeschäftes in den Bankfilialen ein längerfristiger Prozess. Sowohl für den Kunden als auch für den Berater stellt es zunächst einmal einen massiven Kulturwandel dar. Der Kunde war gewöhnt, sofort und reaktiv beraten zu werden.

Ebenso war dies das für den Kundenberater übliche Verhaltensmuster.

Haben Kunde und Berater aber erst einmal die positive Erfahrung eines gut vorbereiteten Beratungsgespräches gemacht, wird es von beiden sehr gerne angenommen.

6.2. kundenfrequenzorientierte Personalsteuerung

Die Kundenfrequenz ist i.d.R. über den Tag nicht gleichverteilt. Traditionell gilt jedoch die Gleichverteilung eher für die Präsenz der Bankmitarbeiter.

Angesichts knapper personeller Ressourcen, aber auch, um dem Wunsch der Mitarbeiter nach mehr Flexibilität nachzukommen, wurde die kundenfrequenzorientiertere Personalsteuerung pilotiert. Grundlagen dieser Steuerung sind das Instrument der Terminvereinbarung und die Personaleinsatzplanung mittels einer Besetzungsvorgabe.

Hierbei erfolgte durch die Filialleitung eine Mindestbesetzungsvorgabe, die angelehnt an die Kundenfrequenz ist. Zur Unterstützung der Filialteams bei der Planung wurden Kundenfrequenzreports - auf Basis von EDV-Transaktionen - zur Verfügung gestellt.

Nunmehr setzte sich das Filial-Mitarbeiter team zusammen, um eigenverantwortlich den Personaleinsatz zu planen.

Interessanterweise sind in den beteiligten fünf Pilotfilialen fünf verschiedene Arbeitszeitmodelle erarbeitet worden, die sich als praktikabel erwiesen haben.

Die Pilotphase konnte erfolgreich abgeschlossen werden. Es ist gelungen, die Mitarbeiter entsprechend der Kundenfrequenz einzusetzen.

Dies ist nicht zuletzt dank des Engagements und der Flexibilität der Mitarbeiter der Pilotfilialen gelungen.

Ergänzend zu dem bisher praktizierten Verfahren, wird derzeit an einem Personalbedarf- Prognosetool gearbeitet, das dem Filialteam die Planung zusätzlich erleichtern soll.

6.3. Verlängerte Öffnungszeiten

Die Kunden erwarten mehr und mehr von den Dienstleistern kundenfreundliche Öffnungszeiten. Bereits jetzt wurde festgestellt, dass die Kunden der Berliner Sparkasse verstärkt in der Zeit von 15.00 Uhr bis 18.00 Uhr ihre Filialen aufsuchen.

Inbesondere die beiden sehr interessanten Zielgruppen im Alter von 26 - 35 Jahre oder einem Einkommen über 7.500,- DM p.m. zeigen eine besondere Anspruchshaltung in Bezug auf die Öffnungszeiten auf.

In einem weiteren Pilot wurden über einen Zeitraum von 14 Monaten verlängerte Öffnungszeiten mit bis zu 57 Stunden getestet. Die Kundenresonanz war sehr positiv.

In einer Kundenbefragung wurde festgestellt, dass 20 % der befragten Kunden erst während der Pilotphase Kunden der Pilotfiliale geworden sind. Davon waren für die Hälfte dieser 20 % die verlängerten Öffnungszeiten Grund für diesen Wechsel.

Auch wurde festgestellt, dass die verlängerten Öffnungszeiten sehr gut für aktive Terminvereinbarungen mit den Kunden genutzt wurden und dass in den Pilotfilialen ein verstärkter Geschäftsabschluss im Vergleich zu den übrigen Filialen zu verzeichnen ist.

Im Ergebnis der Pilotphase wurde die Einführung verlängerter Öffnungszeiten empfohlen.

6.4. Call-Center

Zur Unterstützung der neukonzipierten Filialen wurden die eingehenden Anrufe an einer zentralen Stelle ausserhalb der Filiale zusammengeführt, da festgestellt wurde, dass bis zu 70 % der eingehenden Anrufe nicht unbedingt von Filialmitarbeitern beantwortet werden mussten.

Hierbei waren u.a. Fragen nach Öffnungszeiten, Anschriften, Überweisungseingänge und weitere Verfahrensfragen aufgelaufen.

Im Ergebnis konnte in den betroffenen Filialen eine deutlich ruhigere und angenehmere Beratungs- und Verkaufsatmosphäre geschaffen werden.

Nach erfolgreichem Abschluss auch dieser Pilotphase könnte das Verfahren flächendeckend eingeführt werden.

7. Ausblick

Globalisierung der Märkte und Liberalisierung der Wirtschaft, veränderte Kundenbedürfnisse, technologische Entwicklungen und neue Konkurrenten führen zu rasanten Entwicklungen in der Bankenwelt.

Um sich in diesem neuen Umfeld behaupten zu können, ist das Multichannel-Banking ein möglicher Lösungsansatz. Die Kernidee hinter diesem Ansatz ist, dem Kunden die freie Wahl des

Vertriebskanals - sei es nun TelefonBanking,
PC-/Internet-Banking oder auch die traditionelle Bankfiliale -
zu überlassen.

Der Wahlmöglichkeit des Kunden steht ein adäquates
Pricing-System der Bank gegenüber, welches Kostenvorteile dem
Kunden weitergibt. Online Banking als günstigster Vertriebskanal
ist dabei ein wesentliches Element. Vorteile für den Kunden sind
hierbei Orts- und Zeitunabhängigkeit der Bankgeschäfte und ein
höherer individueller Servicegrad.

Der Stellenwert von Online Banking wird in Zukunft durch die
rapide Zunahme der Internet-Benutzer sowie im Zusammenhang mit
Electronic Commerce noch an Bedeutung gewinnen.

Insgesamt ist m.E. für die Sparkassenorganisation das
Multichannel-Banking der erfolgversprechendste Weg für die
anstehenden Herausforderungen einer sich wandelnden Bankenwelt.

Ronald Priebe 1999