

MOBILE FINANZBERATUNG

Die Bank beim Kunden

Der typische Kunde eines Regionalinstituts kommt in die Filiale, wenn er in Geldfragen beraten werden möchte. Dieses Credo hatte über Jahrzehnte Bestand. Doch die Verhaltensmuster bei der Vertriebswegennutzung haben sich verändert: Hausbesuche sind bei den Kunden zunehmend erwünscht. Gefragt ist eine Mobile Beratung, die hohen Ansprüchen genügt. Auch aus dem Bereich Online Banking Service kommen neue Marktentwicklungen, auf die Regionalinstitute eine geeignete Antwort finden müssen. Ralf Göbeler | Marc Letzing

→ Keywords: Beratung, Vertriebswege, Regionalbanken

Das Geschäftsmodell der Online-Banken war seit deren Markteintritt Mitte der neunziger Jahre einfach und bestechend zugleich: Ein immer größerer Kreis selbstbewusster Anleger wollte autonom agieren – ohne Beratung, aber auch ohne unnötige Kosten. Durch das Direct Banking wurde ihnen eine Plattform

„Bereits Mitte der 90er Jahre erlebte die mobile Beratung neue Impulse als neben der weiteren Etablierung von Vertriebsorganisationen wie MLP, AWD und DVAG auch typische Filialbanken eine eigene Mobile Beratung aufbauten.“

für Transaktionen zu attraktiven Konditionen geboten. Ein markanter Vorteil von Online-Banken besteht darin, dass Bankdienstleistungen unabhängig von Öffnungszeiten der Filialen und von Personen in Anspruch genommen werden können.

Für eine qualifizierte Beratung musste der Kunde bisher allerdings nach wie vor den Weg in die Filiale in Kauf nehmen. Mittlerweile zeichnet sich hier eine Trendwende ab. Heute sind Online-Banken nicht nur über das Internet in Kundenkontakt, sondern auch mit Beratern beim Kunden zu Hause. Das heißt, dass inzwischen eine Reihe von Online-Banken auf dem Markt operiert, die über eine eigene Mobile Beratung verfügt.

Insgesamt erhält damit die Mobile Beratung neue Impulse. Bereits Mitte der 90er Jahre erlebte diese Vertriebsform einen bemerkenswerten Aufschwung, als neben der weiteren Etablierung von Vertriebsorganisationen wie MLP, AWD und DVAG auch eher typische Filialbanken wie Deutsche Bank und Dresdner Bank eine eigene Mobile Beratung aufbauten.

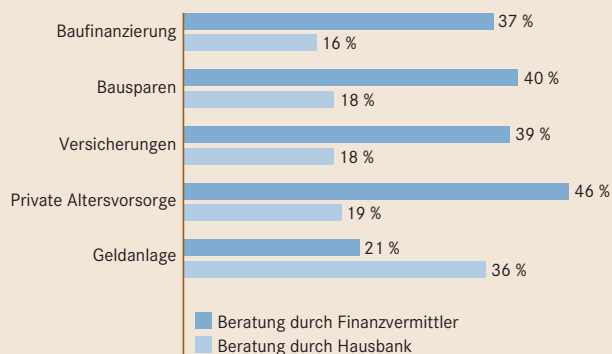
In den letzten Jahren haben namentlich die Postbank und die SEB den Trend zum dauerhaften Einsatz Mobiler Beratungen fortgesetzt. Die Online-Banken wie Comdirect, Cortal Consors (BNP) und DAB Bank mit ihrem mobilen Partner SRQ sind in jüngerer Zeit dieser Entwicklung gefolgt und haben damit erneut bestätigt, dass es sich hier um keine Modeerscheinung, sondern um einen echten Wachstumstrend handelt.

Mobiler Finanzvertrieb – Antwort auf Marktveränderungen

Anhand von Studienergebnissen und im Wege der Trendforschung zeichnen sich vor allem drei Entwicklungen ab, die zu weitreichenden Marktveränderungen in Richtung Mobile Beratung führen. Zunächst haben wir es mit der durchaus bekannten, aber in Regionalinstituten noch wenig berücksichtigten Tatsache zu tun, dass heute bereits 17 % der Kunden eine Beratung zu Hause beziehen.¹ Was als zweites ebenfalls erhebliche Veränderungen im Markt bewirkt, ist die Erkenntnis, dass auch die Kunden mit einer Hauptbankverbindung die Beratung durch Finanzvermittler nutzen.² Drittens – und das weist in die Zukunft – können sich 50 % aller Kunden eine Beratung zu Hause vorstellen.³

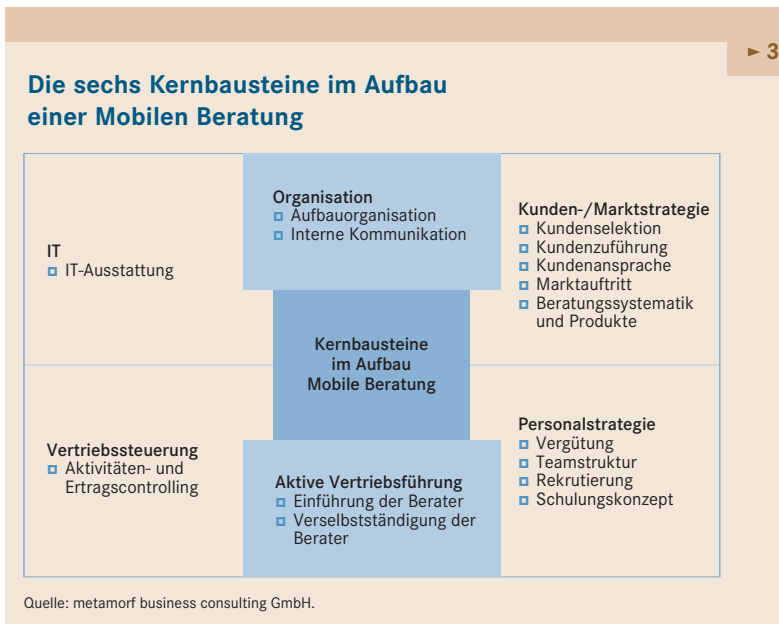


DER KUNDE WÄHLT PRODUKTE, PARTNER UND VERTRIEBSWEGE EIGENSTÄNDIG AUS* > 1



Quelle: metamorf business consulting GmbH.

* Lesebeispiel: 37 % der Kunden mit Hauptbankverbindung haben zum Thema Baufinanzierung eine Beratung durch einen Finanzvermittler wahrgenommen.



Es gibt also bereits in jedem Finanzinstitut ein großes Potenzial an Kunden, die affin für eine Mobile Beratung sind. Deshalb kann es auch nicht verwundern, dass nach Marktbeobachtungen aus jüngerer Zeit immer mehr Kunden das persönliche Beratungsgespräch in heimischer Atmosphäre nutzen. Auf die Frage „Wo kaufen Sie Finanzprodukte?“ nannten die befragten Kunden im Rahmen einer vor drei Jahren durchgeführten Studie⁴ zwar in erster Linie den Berater in der Bankfiliale (61 %), als wichtige alter-

native Bezugsquellen aber auch den zum Hausbesuch bereiten Allfinanzberater (13 %) oder Versicherungsvertreter (22 %) sowie das Internet (34 %). Bei der sich daran anschließenden Frage nach der Perspektive („Wo würden Sie gerne Finanzprodukte kaufen?“) beurteilten die Kunden die mobilen Vertriebswege (Allfinanzberater und Versicherungsvertreter je 35 %) sogar als gleichwertig mit denen des stationären Bankberaters (32 %).

Auch wenn im Zuge der Finanzkrise die Frage aufgeworfen wurde, ob vor allem die breite Privatkundschaft nicht oftmals zu einseitig im Interesse der Finanzinstitute beraten wird, ändert dies nichts an der Tatsache, dass es der Kunde ist, der Produkte, Partner und Vertriebswege eigenständig auswählt. Souveränes Kundenverhalten in diesem Sinne lässt sich in jedem Regionalinstitut nachvollziehen ▶ 1.

Die Bereitschaft, den Finanzberater nach Hause kommen zu lassen, wird zudem durch den wachsenden Wunsch nach einer möglichst bequemen Informationsbeschaffung angesichts immer komplexer werdender Finanzprodukte erheblich gefördert. Im Übrigen verfügen heute gerade Bankkunden mit einem gutem Standing und einer entsprechenden Bildung über genügend Sachkenntnis, um mit einem Berater auf Augenhöhe verhandeln zu können.

Im Einzelnen sind es spürbare Veränderungen im Kundenverhalten, die den Bedarf an einer Mobilen Beratung steigen lassen:

- Einmal wird der Hausbesuch des Finanzberaters immer stärker durch Kunden jüngerer Alters geschätzt, die infolge beruflicher Belastung wenig Zeit für die Beratung am Bankschalter haben;
- andererseits ist künftig auch von einem deutlich zunehmenden Interesse ganz junger Kunden auszugehen, die durch Onlineangebote gewöhnt sind, bequem von zu Hause aus beratungsarme Bankgeschäfte zu tätigen, und die jetzt zusätzlich in den Bedarf an Beratung hineinwachsen.

Für ein Regionalinstitut kann deshalb die Entscheidung heute nicht nur heißen: Mobile Beratung – ja oder nein? Es geht vielmehr um die Lebensstilfrage „bequemes Finanzgeschäft“ abzuwickeln. Und die läuft im Kern darauf hinaus, dem Kunden das Bankgeschäft zu vereinfachen und es dort anzubieten, wo der Kunde sich wohl fühlt.

Was bedeutet dieser Kundenwunsch nach einer bequemen und mobilen Betreuung heute für Regionalinstitute, die sich in einem härter werdenden Wettbewerbsumfeld behaupten müssen? Zumal aus Untersuchungen bekannt ist, dass rund 15 % der Kunden von Regionalinstituten inzwischen nicht mehr über die üblichen stationären Vertriebswege erreicht werden. Grundsätzlich liegt natürlich die Entscheidung bei jedem einzelnen Institut, und es gibt die Möglichkeit, entweder die strategische Herausforderung, vor die die Institute vom Markt und vor allem von den Kunden gestellt werden, anzunehmen oder auf bestimmte, zumeist attraktive Kundengruppen zu verzichten.

Regionalinstitute, die sich einen solchen Verzicht weder leisten können noch wollen, sind allerdings gut beraten, sich für die Mobile Beratung zu entscheiden. Dabei geht es nicht darum, eine echte Konkurrenz zum bestehenden stationären Vertrieb zu schaffen. Die große Chance für das einzelne Institut besteht darin, mit Hilfe der Mobilen Beratung den Anteil unbetreuer Kunden zu senken, den spürbaren Auswirkungen der Mobilen Wettbewerber entgegenzuwirken und Kundenverluste zu vermeiden. Um diese Chance zu nutzen, ist es notwendig, eine Mobile Beratung aufzubauen, die als eigenverantwortlicher Geschäftsbereich geführt wird, systematisches Kunden- und Ressourcenmanagement betreibt und die auch Ertrags- und Kostenverantwortung trägt.

Darüber hinaus ist es für ein Regionalinstitut auch aus historischen Gesichtspunkten wichtig, seine Mobile Beratung als Qualitätsvertrieb mit ganzheitlichem Ansatz zu positionieren, um sich vom Produktvertrieb der Mobilen Wettbewerber abzuheben ► 2.

Erfolgsfaktoren in der Mobilen Beratung

Um entscheiden zu können, in welcher Form die Einführung der Mobilen Beratung für ein Institut sinnvoll ist, müssen Antworten auf folgende Fragen gegeben werden:

- Welche strategischen Herausforderungen können besser als bisher gelöst werden?
- Welche Positionierung gegenüber dem Wettbewerb ist möglich?
- Welche erfolgreichen und umsetzbaren Strategien gibt es?
- Welche notwendigen Konzeptelemente müssen aufeinander abgestimmt werden?
- Welche Umsetzungsvarianten sind wirtschaftlich?



Die Antworten auf diese Fragen sind ein erster richtungsweisender Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Mobilen Beratung. Ausgehend von den Antworten und den realen Marktdaten gilt es, eine auf das Regionalinstitut zugeschnittene Berechnungsgrundlage auf Basis des geeigneten Geschäftsmodells für die Mobile Beratung zu erstellen. Voraussetzung für einen erfolgreichen Aufbau der Mobilen Beratung in Regionalinstituten ist die konsequente Gestaltung von sechs Kernbausteinen ► 3. Dabei gibt es drei Themen, deren



Wirtschaftlichkeitsbetrachtung inklusive Risikoanalysen

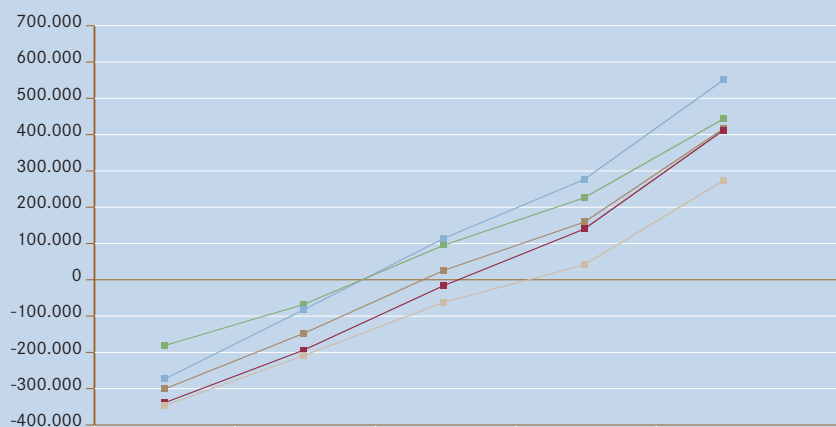
Investitionsbedarf lässt sich unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Risikoszenarien ermitteln

Muster-Gewinn- und Verlustrechnung

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7
Erträge							
Baufinanzierung	22.930	37.938	48.820	63.500	74.010	89.581	95.712
Private Kredite	46.783	77.405	99.606	129.557	151.001	182.770	195.279
	0	0	0	0	0	0	0
Einlagen	106.922	176.909	227.651	296.105	345.115	417.723	446.313
Lebens-/Rentenvers.	22.323	36.935	47.529	61.821	72.054	87.213	93.182
Wertpapier	41.069	67.951	87.441	113.734	132.559	160.448	171.429
Bausparen	46.964	77.704	99.992	130.059	151.586	183.478	196.035
Beteiligungen	75.287	124.567	160.295	208.496	243.006	294.131	314.262
Sonstige Versicherungen	46.440	76.837	98.876	128.608	149.895	181.431	193.848
	0	0	0	0	0	0	0
Bestandserträge	0	371.819	720.909	1.148.366	1.643.396	2.207.021	2.810.323
Summe der Erträge	408.718	1.048.065	1.591.119	2.280.246	2.962.622	3.803.796	4.516.383
Kosten							
Personalkosten	481.656	707.775	885.606	1.148.727	1.344.360	1.624.967	1.758.426
direkte Sachkosten	95.690	136.700	164.040	205.050	232.390	273.400	287.070
Ausbildungskosten	49.000	70.000	84.000	105.000	119.000	140.000	147.000
Vertriebsunterstützung	155.484	222.121	266.545	333.181	377.605	444.241	466.453
Leistungsverrechnung	52.045	75.108	90.483	113.696	129.396	152.945	160.795
"- davon sonstiger Overhead	0	0	0	0	0	0	0
GuV-wirksame Investitionen	63.675	35.250	36.300	34.200	33.675	34.200	33.150
Zusatzkosten GmbH	0	0	0	0	0	0	0
Summe der Kosten	897.550	1.246.954	1.526.974	1.939.854	2.236.425	2.669.752	2.852.893
GuV Ergebnis	-488.832	-198.889	64.145	340.392	726.197	1.134.043	1.663.489
GuV Ergebnis kumulativ	-488.832	-687.721	-623.577	-283.185	443.012	1.577.055	3.240.545

Risikoanalysen

Profit-Center-Rechnung - Jahresergebnisse



	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5
A. Grenznutzenbetrachtung	-179.782	-65.145	97.183	226.508	439.980
B. Vollkostenrechnung	-343.050	-207.169	-60.719	42.850	273.322
C. wie B mit 36,5 % AO u. 1,75PAO	-273.670	-79.763	111.640	275.288	555.474
D. wie C mit 90 % Produktivität	-308.965	-143.922	25.208	158.966	414.743
E. wie C mit niedrigerer Anfangsprod.	-344.260	-196.197	-16.694	139.616	413.708

→ erfolgreiche Umsetzung sich erst im Tagesgeschäft, in der Praxis bzw. in der Arbeit am Kunden zeigt.

Dazu gehören die Personalstrategie, die aktive Vertriebsführung und die Vertriebssteuerung.

Personalstrategie: Eine zentrale Frage im Zusammenhang mit der Personalstrategie ist die Kompetenz der Berater. Das entsprechende Kompetenzprofil ist in ► 4 dargestellt. Es basiert auf den Anforderungen, die aus den zu bewältigenden Kernprozessen, nämlich der Methoden-, Fach-, Sozial- und Wert-Kompetenz resultieren.

Aktive Vertriebsführung: Ihre Gestaltung ist ebenfalls eine besondere Herausforderung. Um einen Mobilen Qualitätsvertrieb erfolgreich zu führen, ist es vor allem angebracht, nach einem Businessplan vorzugehen, die Einsatzsteuerung der Mitarbeiter zu organisieren und die Entwicklung der Mitarbeiter unterstützend zu begleiten. Dies kann mit Hilfe eines Programms, in einfacher Form aber auch unter Benutzung eines Arbeitsbogens erfolgen, der nach Zielbeschreibung, aktuellem Stand und Maßnahmen gegliedert ist.

Ziele laut Businessplan können zahlenmäßige Vorgaben zum Gesamtertrag, zu den „Neukunden“, sowie zur Abschluss-, Stück- und Ertragsquote sein. Die Einsatzsteuerung der Berater kann beispielsweise darauf abzielen, einmal wöchentlich Einzelgespräche mit Mitarbeitern zu führen, Aktivitätenanalysen strukturiert und Qualitätsanalysen nach Checklisten vorzunehmen. Um die Entwicklung der Mitarbeiter zu begleiten und gezielt zu fördern, lässt sich eine Terminvereinbarung treffen, die Arbeitsorganisation mittels einer strukturierten Daten- und Informationserfassung straffen und die Gesprächskompetenz durch die Vermittlung detaillierter Kenntnisse zu Inhalt und Ablauf einer Kundenberatung stärken. Außerdem kann man sich zum Ziel setzen, die Beratungskompetenz dadurch zu erhöhen, dass den Beratern ausreichende Kenntnisse zur Bedarfsermittlung und zur Angebotserstellung vermittelt werden.

Vertriebssteuerung: Die dritte Erfolgskomponente beim Aufbau der Mobilen Beratung ist die Vertriebssteuerung auf der Basis des Aktivitäten- und Erfolgscontrolling. Systematisches Aktivitätencontrolling kann mit der Ermittlung der Verkaufsaktivitäten eines

einzelnen Beraters beginnen. In der Praxis hat es sich bewährt, von der Betrachtung eines einzelnen Beraters zur Betrachtung der Einheit Mobile Beratung zu kommen ► 5.

So lassen sich zum Beispiel Zahlen des einzelnen Mitarbeiters über Verkauf und Erlöse so aggregieren, dass durchaus verlässliche Aussagen über das gesamte Produktivitätsniveau, die Volumensentwicklung, die Quoten und auch die Kosten des neuen Geschäftsbereichs möglich sind. Darüber hinaus lassen sich auf diese Weise über Risikoanalysen gezielt mögliche Szenarien und daraus resultierende Investitionen abbilden.

„Die Bereitschaft, den Finanzberater nach Hause kommen zu lassen, wird durch den wachsenden Wunsch nach einer möglichst bequemen Informationsbeschaffung angesichts immer komplexer werdender Finanzprodukte erheblich gefördert.“

Ein Regionalinstitut, das unter Anwendung der beschriebenen Erfolgskomponenten die Mobile Beratung als selbständigen Geschäftsbereich aufbaut, wird feststellen, dass der neue Vertriebskanal für die wachsende Zahl der affinen Kunden attraktiv ist. Auf diese Weise kann das Institut bestimmte Erfolgstreiber berücksichtigen, mit deren Hilfe es gelingt, Kunden zu begeistern und im Wettbewerberumfeld Stand zu halten.

Die beste Lösung ist deshalb eine langfristige und strategische Ausrichtung der Vertriebspolitik, die die vollständige Integration der Mobilen Beratung in das Gesamthaus zum Ziel hat. Mit einer Vertriebsstruktur aus stationärem, mobilem und medialem Vertrieb hat ein Regionalinstitut nicht nur gegenüber den etablierten mobilen Vertriebsorganisationen, sondern auch im Wettbewerb mit den in jüngerer Zeit mobil werdenden Online-Banken eine stärkere Marktposition. □

Autoren: Ralf Göbeler und Marc Letzing sind Consultants bei Metamorf Business Consulting, Bochum.

1 nach Soll & Haben 6, Spiegelverlag, 2004, nach Roland Berger Market Research, 2003, Studie „Mobiler Vertrieb“

2 Klientenbeispiel, metamorf business consulting GmbH, 2006

3 Banking Trend 2007 von ibi research, Bankmagazin 2007

4 bbw: Branchenreport Multi-Channel-Banking, 2006.