

# Vertriebssteuerung und Kostenmanagement

Eine effiziente Lenkung im Multikanal-Vertrieb muss die notwendigen Informationen identifizieren, zusammenführen sowie die Basis für eine Auswertung und Steuerung vertriebspolitischer Entscheidungen liefern.

JOHANNES SCHWANITZ / INGO KIPKER / VOLKER LEVERMANN

**D**er Trend zum Multikanalvertrieb stellt an die Unternehmenssteuerung von Banken und Sparkassen völlig neue Anforderungen. Nachdem sich die Internet-Euphorie gelegt hat, erlangen nun Kosten-Nutzen-Kalküle eine große Bedeutung, um Investitionsentscheidungen zu fundieren und den Multikanal-Mix zu optimieren.

Doch erst die Zusammenführung aller relevanten Daten über die Nutzung der unterschiedlichen Vertriebskanäle lassen Verhaltensweisen bestehender sowie potenzieller Kunden erkennen und damit systematisch steuern. Denn Kenntnis über den Strukturen im Kundenverhalten und deren Analyse bilden die Basis für eine zielorientierte (Neu-)Ausrichtung der Produkt-, Preis- und Vertriebsstrategie.

Die Schwierigkeit besteht darin, dass die Informationssysteme zwar seit Jahren in den stationären Kanälen Transparenz in das bankbetriebliche Geschehen bringen. Für die neuen Medien lassen sie sich aber nicht ohne Weiteres nutzen. Ein in der Sparkassenorganisation durchgeführtes Pilotprojekt führte deshalb Meilenstein-Tests durch. Sie sorgten für einen ständigen Abgleich zwischen den fachlichen Anforderungen und den realen informationstechnischen Möglichkeiten.

## Abbildung der Kanalnutzung

Es ist sinnvoll, die Inanspruchnahme bankbetrieblicher Ressourcen in einer Multikanalbank als Matrix darzustellen, wobei ein typischer Vertriebszyklus und die verschiedenen Vertriebs-

kanäle jeweils eine Dimension repräsentieren. Die Interaktion zwischen Kunde und Institut stellt sich in der Matrix als Schnittpunkt von Teilleistung und Kanal dar. Sie wird als Customer Touch Point (CTP) bezeichnet.

Folgendes Beispiel stellt eine mögliche Kombination dar, wie die Nutzung der Vertriebskanalressourcen durch einen Kunden erfolgen kann:

1. Frau M. sucht nach Alternativen in der Altersvorsorge und informiert sich im Internet über Investmentfondssparpläne.

2. Zu dem Fonds hat sie noch Fragen und lässt sich von einem Call-Center-Berater zurückrufen. Mit ihm geht sie synchronisiert über Internet und Telefon ihre Fonds-Auswahl durch. Der Mitarbeiter erkennt zusätzlichen Beratungsbedarf und vereinbart für Frau M. einen Termin in der Filiale.

3. Die Kundin lässt sich in der Geschäftsstelle weiter beraten und schließt einen Fondssparvertrag ab.

4. Die mit diesem Geschäft verbundene Transaktionen werden im Internet vorgenommen.

## Effizienzmessung des Vertriebswegemix

### Vertriebssteuerung

- Wie können welche Informationen für konkrete Vertriebsanlässe genutzt werden?
- Wie sind die einzelnen Vertriebswege aufeinander abzustimmen und zu optimieren, um die Kanalnutzung und den Vertriebserfolg zu erhöhen?
- Welche Anforderungen haben die Kunden in Bezug auf den Multikanalzugang wirklich?
- Soll die bestehende Kundensegmentierung angepasst oder ergänzt werden?

### Controlling

- Welche Kosten sind den jeweiligen Kanälen zuzuordnen?
- Welchen Erfolgsanteil haben die einzelnen Vertriebswege am gesamten Vertriebserfolg?
- Wie kann ein Geschäftsprozess im multikanalen Umfeld bewertet werden?
- Welche Deckungsbeiträge lassen sich kundenbezogen ermitteln und führt dies zu anderen Kundenklassifikationen?
- Wie kann das Betriebsergebnis durch eine verstärkte Lenkung (Migration) von Kundengruppen auf einzelne Kanäle verbessert werden?

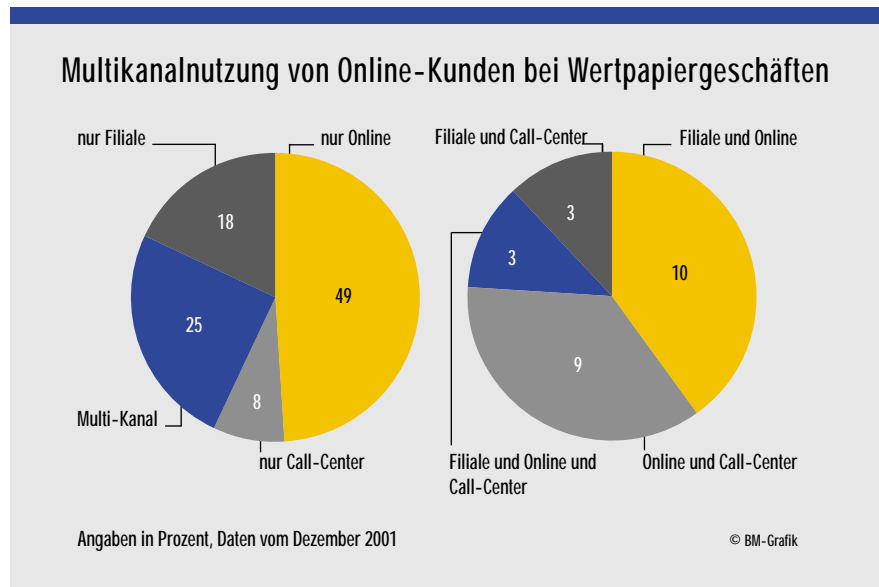
5. Für weitere Servicedienste nimmt Frau M. das Call-Center in Anspruch.  
6. Zum Verkauf einzelner Fonds besucht sie wieder die Geschäftsstelle.

Der Kunde bildet also durch die verkettete Inanspruchnahme einen multikanalen Geschäftsprozess, wobei er Einstieg und Verlauf frei wählen kann.

Aus dieser Betrachtung ergeben sich folgende Konsequenzen:

■ Der Kunde fungiert gleichzeitig als Initiator und als Träger eines Multikanal-Geschäftsprozesses. Seine Wahlmöglichkeiten bei der Inanspruchnahme der CTP-Ressourcen führen zu einer kombinatorischen Explosion möglicher Geschäftsprozesse. Damit scheidet eine verursachungsgerechte Erfolgzuweisung der Ressourcen, wenn sie sich nur an auf Geschäftsstellen ausgerichteten Standardprozessen orientiert.

■ Der Kunde ist als Prozessträger das einzig mögliche Bindeglied zwischen den in den verschiedenen Kanälen bereitgestellten CTP-Ressourcen. Erst durch ein Nachvollziehen seiner einzelnen Schritte während des Geschäftsprozesses entsteht ein Zeit- und



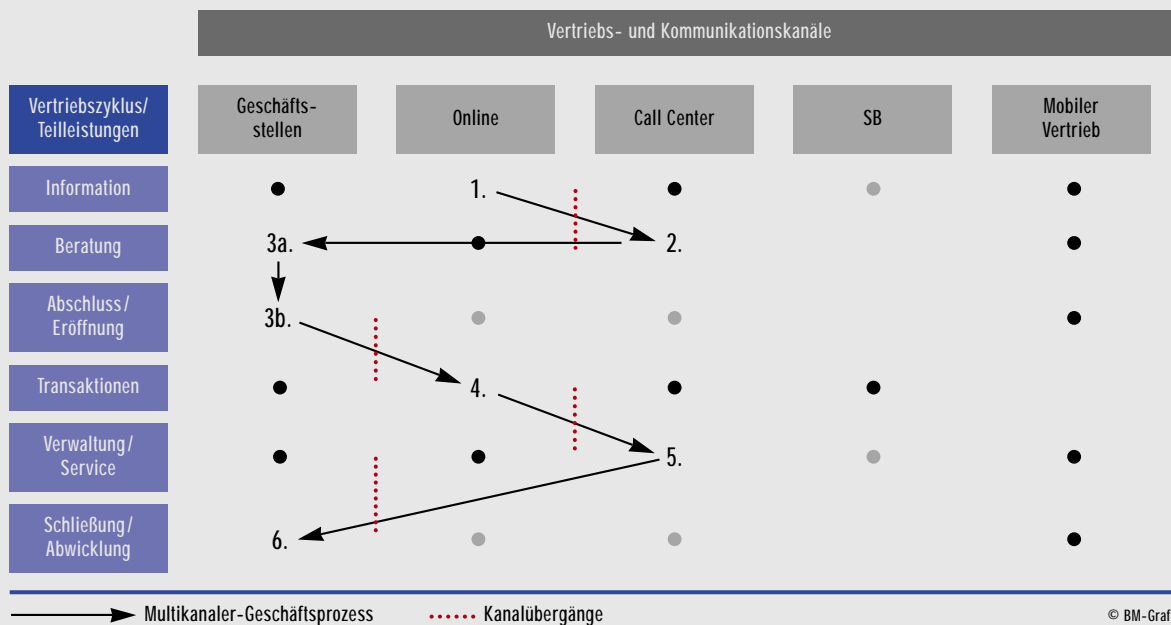
Mengengerüst, auf dessen Basis ein faires und transparentes Multikanalcontrolling möglich ist.

Im internetbasierten Online-Kanal gelingt ein solches Tracking durch die sekundengenaue Protokollierung jeder Kundeninteraktion auf der Basis von Web-Logfiles ohne großen Aufwand. Aus ihnen lässt sich die mengen- und

wertmäßige Inanspruchnahme der CTPs in einem mehrdimensionalen Analysekontext ableiten.

Auch die Systeme der Kanäle Call Center und Selbstbedienung führen aus technischen wie juristischen Gründen Transaktionsprotokolle, die für die Abbildung von CTPs herangezogen werden können. Im Filialkanal ist es

### Customer-Touch-Point-Matrix



möglich, aus den Umsatzbuchungen auf den Konten wichtige Informationen zu extrahieren. Schließlich dokumentieren die Buchungen nahezu alle monetär relevanten Kanalnutzungen eines Kunden in zeitlicher Abfolge.

Sämtliche auf diese Weise ermittelten CTP-Daten werden in einem dispositiven Informationssystem (Data-Warehouse) zusammengeführt und in einem mehrdimensionalen Analysekontext ausgewertet. Weitere analytische Fragestellungen lassen die Dimensionen Kundengruppe/-segment, Kundenalter und zugeordnete Geschäftsstelle zu. Für die Vertriebssteuerung steht mit den ermittelten CTPs ein detailliertes Mengen- und Wertegerüst zur Verfügung.

Mit dem skizzierten Funktionsumfang des Informationssystems ist das Kanalnutzungsverhalten der eigenen Kunden konkret messbar. Von den vielfältigen Nutzenpotenzialen sollen im Folgenden zwei herausgestellt werden: Zum einen die verursachungsgerechte Zuweisung von Wertschöpfungsanteilen im Vertriebsprozess und zum anderen die Möglichkeit, Kunden im Mehrkanaligen-Umfeld zu steuern.

### 1. Ermittlung von Wertschöpfungsanteilen

Während die Gesamtkosten eines Kanals unkompliziert über eine Kostenstellenrechnung zu ermitteln sind, stellt die Nutzenquantifizierung eine größere Herausforderung an das betriebswirtschaftliche Instrumentarium dar. Dabei kann die Wertschöpfung eines Kanals in drei Bereichen klassifiziert werden:

■ **Direkte Vertriebsserfolge:** Die Wertschöpfung des direkten Vertriebsserfolges ist eine vergleichsweise einfach zu ermittelnde und zu bewertende Kennzahl. Erforderlich ist aber auch Kostentransparenz, weil beispielsweise ein Abschluss im Online-Medium – bei vergleichbaren Mengen – einen deutlich höheren Deckungsbeitrag generiert als ein Geschäftsstellenabschluss.

■ **Indirekte Vertriebsserfolge:** Die Messung des indirekten Vertriebsserfolges durch Informationen oder Abschlussvorbereitung ist aus zwei Gründen

nicht ganz problemlos. Zum einen kann der Vertriebsweg, bei dem der Abschluss erfolgte, versuchen, den Gesamterfolg für sich zu beanspruchen. Zum anderen sind Messung und Allokation der Erfolgsanteile auf zwei oder sogar mehrere Vertriebswege nicht alltäglich. Dafür bietet erst die chronologische Messung der CTPs ein Mengen- und Zeitgerüst.

Kundengewinnung und -bindung: Dieser Wertschöpfungsanteil resultiert

■ „Was man nicht messen kann, soll man messbar machen“

Galileo Galilei

#### S E R V I C E

Die **Langfassung** für Abonnenten erhalten Sie im Internet unter [www.bankmagazin.de](http://www.bankmagazin.de) oder per Fax: 0611/7878-435

aus der Positionierung im Markt und dem Anspruch als Multikanal-Institut gegenüber dem Kunden. Die Ermittlung und Zuweisung der Wertschöpfung bezogen auf Kundengewinnung und -bindung erfolgen etwa über das tatsächlich gemessene Nutzungsverhalten der Kunden und die Befragung von potenziellen und bestehenden Kunden.

### 2. Migration der Kunden in Richtung Multikanal

Gemäß einer Untersuchung des Nutzungsverhaltens sämtlicher Kunden, die im Dezember 2001 Wertpapier-Transaktionen getätigt haben, dominiert der Filialanteil mit einer ausschließlichen Nutzungsquote von 62 Prozent. 15 Prozent der Kunden haben in diesem Zeitraum mindestens zwei Kanäle genutzt. Alle drei angebotenen Kanäle verwendete nur ein Prozent der Kunden. Diese setzten jedoch

ein überdurchschnittliches Volumen um und gehörten daher zu den attraktiveren Kundensegmenten.

Ein anderes Nutzungsverhalten zeigen dagegen solche Kunden, die durch Freischaltung ihrer Depots zumindest technisch in der Lage sind, über den Online-Kanal Wertpapier-Transaktionen tätigen zu können. Hier ist eine wesentlich höhere Akzeptanz medialer und multikanaler Transaktionen zu finden. Der Anteil ausschließlicher Filialnutzer beträgt 18 Prozent, während die Online-Nutzung mit 49 Prozent relativ hoch ausfällt. 25 Prozent bedienen sich der Mehrkanaligen-Nutzung.

Im Sinne einer gesteuerten und gewünschten Migration der Kunden eröffnet sich ein breites Aktivitätenspektrum. Die Instrumente können von Gesamtbankkampagnen über Kundensegmente bis auf eine Einzelansprache gestaltet werden. Schließlich lassen sich CTPs immer bis auf den Einzelkunden zurückführen.

### Multikanalsteuerung integrieren

Wegen des Kosten- und Vertriebsdrucks in der Finanzbranche werden Banken nicht an einer systematischen Messung ihrer Vertriebsaktivitäten vorbeikommen. Die für jeden Kunden erhobenen CTPs stellen einen ersten Schritt auf dem Weg in eine integrierende Multikanalsteuerung dar. Sie bilden zunächst zwar nur ein Mengen- und Zeitgerüst multikanaler Geschäftsprozesse ab. Mit der anschließenden kosten- und erlösmäßigen Bewertung durch betriebswirtschaftliches Kalküle schaffen sie jedoch das Fundament vertriebspolitischer Entscheidungen. Somit bilden sie einen wichtigen Eckpfeiler in der Gesamtbanksteuerung. ■

Prof. Dr. Johannes Schwanitz ist an der ism-International School of Management in Dortmund, Fachgebiet Banking&Finance, tätig.

Dr. Ingo Kipker ist Manager im Competence Center Financial Industries bei der Managementberatung Horváth & Partners AG.

Volker Levermann ist Projektleiter Multikanalmanagement beim Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein.