



Klare Marktpositionierung

Handlungsbedarf im Vertrieb. Die Stärkung des Vertriebs zählt für Banken zu den wichtigsten Herausforderungen angesichts des zunehmend intensiven Wettbewerbs und knapper Ressourcen. Die Erfahrung aus zahlreichen Projekten zeigt, dass auf allen Ebenen Verbesserungen möglich und sinnvoll sind. Dies betrifft vor allem die (Weiter-)Entwicklung der Vertriebsstrategie und ihre Umsetzung.

Die Margen im Bankgeschäft sind mit dem Markteintritt vieler Direktbanken deutlich gesunken. Auch die Entwicklung der Zinsstruktur führte teilweise zu negativen Erträgen aus der Fristentransformation. Zusätzlich getroffen wurden die Institute durch die Finanzmarktkrise, die das Bewertungsergebnis belastet. Auch wenn sich die Zinsstruktur in den vergangenen Monaten positiver entwickelte: Ein Ende des Margenrückgangs ist nicht in Sicht, der Wettbewerb ist so intensiv wie nie. Um auf solchen Märkten zu überleben, ist eine klare Marktpositionierung mit einer eindeutigen Wettbewerbsstrategie erforderlich.

Grundsätzlich gibt es dafür zwei Alternativen: die Preis- oder die Qualitätsführerschaft. Jegliche Positionierung „zwischen den Stühlen“ ist nicht erfolversprechend. Während sich Direktbanken erfolgreich als Kostenführer auf dem Markt etabliert haben, versuchen die meisten Filialbanken im Preiswettbewerb mithalten, anstatt sich durch Qualitätsführerschaft abzuheben. Konsequenter ist es, eine individuelle Strategie aus dem jeweiligen Geschäftsmodell der eigenen Bank abzuleiten und auf dieser Basis den gesamten Produktions-, Vertriebs- und Steuerungsprozess zu gestalten. Dies ist die Voraussetzung, um die Unternehmensrendite

langfristig sicher zu stellen und den Unternehmenswert zu steigern.

„Strategisches Dreieck“ zur Vertriebsstrategie

Aus der Perspektive der Gesamtbank ist die Vertriebsstrategie gleichberechtigt zu den Risikostrategien, der IT-Strategie und der Personalstrategie. Darüber steht die Geschäftsstrategie. Zwischen allen Strategien bestehen Interdependenzen. Die entscheidende Einflussgröße auf die Vertriebsstrategie ist jedoch das Geschäftsmodell, das heißt die Frage, ob ein Kreditinstitut als Direkt-, Filial- oder Spezialbank den Markt bearbeiten möchte.

Im Kern der Vertriebsstrategie ist festzulegen, welche Kunden ein Institut über welche Vertriebswege mit welchen Produkten bewerben möchte. Dieses „strategische Dreieck“ (Kunden, Vertriebswege, Produkte) ist in allen seinen Dimensionen auszufüllen.

Der erste Schritt zur (Optimierung der) Vertriebsstrategie ist die Analyse der Ist-Situation. Dafür eignet sich besonders die Portfolioanalyse. Damit lassen sich Kundengruppen, Produkte und Vertriebswege einordnen und bewerten. Wichtig sind dabei aussagekräftige Bewertungs-

kriterien, zum Beispiel Marktanteile, Ertragskennziffern oder auch komplexe Scoring-Verfahren. So ist es möglich, Werttreiber und Wertvernichter klar zu identifizieren.

Vertriebswege können dabei nur bedingt auf den Prüfstand gestellt werden, da sie oft schon durch das Geschäftsmodell vorgegeben sind. Wichtiger ist die Frage, welche Kundengruppe mit welchem der bestehenden Vertriebswege angesprochen wird. Bislang verlassen sich die meisten Retailbanken fast ausschließlich auf die Filiale als Vertriebskanal; dies zeigt auch eine aktuelle Vertriebsstudie der ifb group („CRM und Vertriebssteuerung in Banken“). Der zweite Schritt ist eine Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse), um mögliche und bestehende Handlungsalternativen zu identifizieren und zu bewerten. So wird erkennbar, auf welchem Weg man die eigene Stärke mit den größtmöglichen Chancen verbinden kann. In einem dritten Schritt werden die identifizierten Optionen im Gesamtzusammenhang evaluiert. Hier wird erneut die Portfolioanalyse verwendet. So können Handlungsalternativen simuliert und das Zielportfolio bewertet werden. Vor dem Hintergrund knapper Ressourcen dürfte es an dieser Stelle notwendig sein, sich für einige wenige der möglichen Alternativen zu entscheiden.



die Operationalisierung genauso konsequent verfolgt wird. Dies bedeutet, das Vertriebswegemodell, den Produktkatalog und die Kundensegmentierung zu detaillieren. Gerade beim Produktkatalog sind die verschiedenen Konditionen und Leistungen aufeinander abzustimmen: Zum einen sollten die Produkte zielgruppengerecht gestaltet werden und alle wichtigen Bedarfsfelder abdecken, zum anderen sollten verschiedene Produkte eines Instituts nicht miteinander konkurrieren. Dies ist in der Praxis jedoch zu beobachten, etwa wenn ein Institut ein Passivprodukt anbietet, das höhere Zinsen und zugleich mehr Flexibilität verspricht als andere Produkte desselben Instituts.

Auch die kritischen Erfolgsfaktoren sind aus der Strategie abzuleiten, das heißt jene Faktoren, die zwingend gegeben sein müssen, damit die Strategie erfolgreich sein kann. Sie sind die „Stellschrauben“ für die Umsetzung und auch bei der Definition eines Zielsystems zu beachten. Das Zielsystem sollte alle Ebenen eines Kreditinstituts umfassen und quantitative wie qualitative Ziele enthalten. Dabei ist es erforderlich, dass sich Banken mit ihren Zielhierarchien auseinandersetzen. Eine optimale Anreizwirkung auf die Mitarbeiter entsteht nur dann, wenn quantitative und qualitative Ziele im richtigen Verhältnis berücksichtigt werden. Das Zielsystem muss zudem in das Steuerungssystem integriert werden, das Planung, Vorsteuerung und Soll-Ist-Vergleich auf die Ziele und kritischen Erfolgsfaktoren ausrichtet.



Autor: Dr. Daniel Ruschmeier, Partner, ifb group, Köln.



Autor: Alexander Kunkel, Senior Consultant, ifb group, Köln.

nativen zu entscheiden. Am Ende dieses Strategieprozesses sollte eine ganzheitliche und stringente Strategie stehen, mit der sich ein Institut klar am Markt positioniert und eindeutig von den Wettbewerbern abgrenzt. Dies ist die Voraussetzung, um langfristig die Ertragskraft des Instituts zu sichern und zu steigern.

Operationalisierung der Vertriebsstrategie

Der Aufwand für die Strategiefindung und -optimierung ist nur dann gewinnbringend, wenn

Es muss also gewährleistet sein, dass sich die Ziele in der Planung auf alle Ebenen herunterbrechen und in die Vorsteuerung implementieren lassen. Die Zielerreichung ist auf dieser Basis in einem ständigen Soll-Ist-Vergleich zu messen.

Gute Vertriebsprozesse – mehr Zeit für Kunden

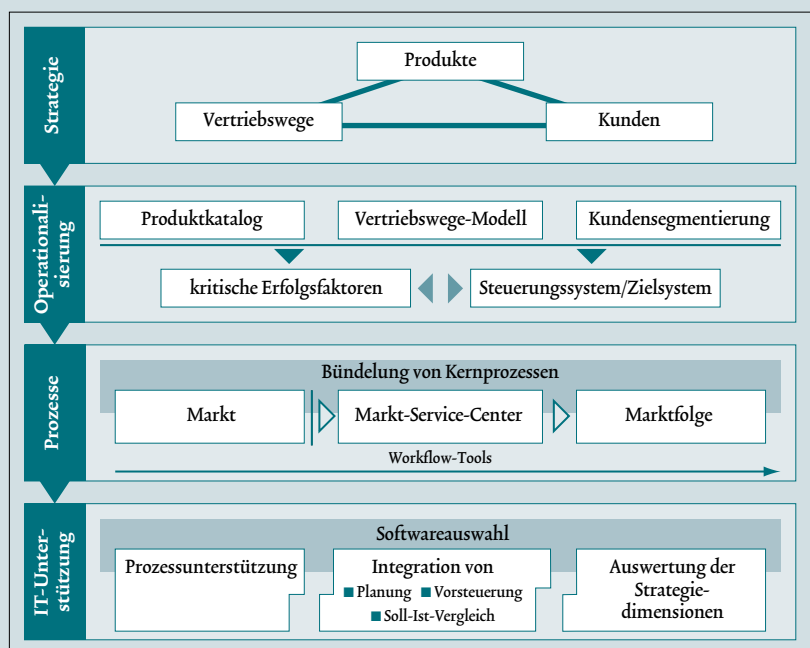
Daher ist die Vertriebsstrategie in konkrete Prozesse zu transformieren und in das bankindividuelle Umfeld einzubinden. Dies umfasst Produktions-, Vertriebs- und Steuerungsprozesse. Die Produktionsprozesse sind der Strategie anzupassen.

Dies bedeutet, dass für jeden Vertriebsweg und jedes Produkt die Arbeitsschritte spezifisch definiert werden. Dabei sind Kernprozesse zu identifizieren und zu bündeln. Auch das Zusammenspiel aus Markt, Marktservicecenter und Marktfolge sollte so aufeinander abgestimmt werden, dass die Kernkompetenzen jeder Einheit voll zum Tragen kommen. So lassen sich Qualität und Effizienz des Vertriebs wirksam verbessern. Ein Großteil der in der Studie befragten Kreditinstitute erwartet zum Beispiel, dass die Einführung eines Marktservicecenters zu mehr Nettovertriebszeit führt.

Auch die Vertriebsprozesse sind für jede Kundengruppe und jedes Produkt zu definieren, das heißt sie müssen die jeweilige Anforderungen der Kundengruppen und die jeweiligen Eigenschaften der Produkte optimal berücksichtigen. Beim Steuerungsprozess muss eine zielgerichtete und kontinuierliche Steuerung in Planung, Vorsteuerung und Soll-Ist-Vergleich gewährleistet werden.

Bei der Definition der Prozesse ist zu beachten, dass sie gut implementierbar sind und über die verschiedenen Organisationseinheiten hinweg

Modell: Der Weg zur klaren Marktpositionierung



Quelle: ifb group. Grafik: gi

gut aufeinander abgestimmt werden. Dies kann auch durch prozessunterstützende IT-Werkzeuge verbessert werden. Ohnehin ist bei der Prozessmodellierung auch die vorhandene IT-Landschaft zu berücksichtigen.

Fast alle in der Studie befragten Banken sehen die Automatisierung und IT-Unterstützung des Vertriebsprozesses als wichtige Herausforderung. Dabei ist die Softwareauswahl ein kritischer Erfolgsfaktor: Richtig durchgeführt, birgt sie hohes Einsparpotenzial und damit die Chance, die Rentabilität zu steigern. Mehr als die Hälfte der befragten Kreditinstitute stellen deshalb Mittel bereit, um technische Lücken im Vertrieb zu schließen.

Bei der Auswahl einer geeigneten Standardsoftware ist darauf zu achten, dass alle genannten Prozesse integriert unterstützt werden. Dies sollte zum Beispiel ermöglichen, Ziele aus dem Zielsystem zu generieren sowie Vorsteuerung, Nachkalkulation und Soll-Ist-Vergleich durchzuführen. Auswertungen sollten über die strategischen Kundengruppen, Vertriebswege und Produkte bis ins Detail erfolgen, auch bis auf Einzelgeschäftsebene.

Soll die Steuerung auf bestehende IT-Systeme aufsetzen, sind entsprechende Business-Intelligence-Lösungen erforderlich, welche der Vertriebsplanung, -budgetierung und der Vorchaurechnung dienen.

Fazit

Die Wettbewerbsintensität im Bankensektor erfordert eine klare Marktpositionierung und die ebenso gezielte Marktbearbeitung. Die Konzentration auf Kernkompetenzen ermöglicht höhere Erträge und mehr Effizienz. Voraussetzung für den Erfolg der Vertriebsstrategie ist eine konsequente Umsetzung der Strategie in Prozessen, Steuerung und IT-Unterstützung. Auf dieser Basis sind Banken besser in der Lage, ihren Vertrieb fortlaufend zu überprüfen und zu optimieren. Zusätzlich ist es dabei möglich, die Transparenz der Vertriebssteuerung und damit auch der Gesamtbanksteuerung zu erhöhen. ■

Neues Banking-Framework: Bessere Infrastrukturen und verminderte Risiken



Eckhard Bilitewski, IBM Global Business Services, Leiter Financial Services Industry Business Development.

Ein neues, intelligentes Banking-Industry-Framework in Form einer Softwareplattform wurde jetzt von IBM vorgestellt, um Banken aktuell dabei zu unterstützen, sich an geänderte Geschäftsanforderungen und regulatorische Auflagen leichter anpassen zu können. Gleichzeitig kann es helfen den IT-Betrieb künftig flexibler und kostengünstiger zu gestalten.

Als Teil der IBM Smarter-Planet-Strategie ermöglicht die neue Plattform Banken, die Modernisierung, Verwaltung und Überwachung ihrer Systeme zu vereinfachen und gleichzeitig Betriebsrisiken zu senken.

Das neue IBM-Banking-Industry-Framework eröffnet Banken eine Alternative zum traditionellen und risikobehafteten Rip-and-Replace-Ansatz. Das Framework setzt auf einen fortschrittlichen Übergang mit branchenbewährten Daten- und Prozessmodellen, die bereits von mehr als 250 Finanzinstituten weltweit eingesetzt werden. Als Ergebnis können Banken ihre Infrastrukturen sicherer renovieren und modernisieren.

Eines der herausragenden Merkmale des neuen Frameworks ist, daß es auf den Kern der IT-Infrastruktur abzielt. Wartung und Verwaltung der Kernbankensysteme machen typischerweise über die Hälfte der gesamten IT-Ausgaben aus. Diese Kosten gehen nicht nur zu Lasten von Budgets, die der eigentlichen Innovation und Verbesserung der Infrastruk-

tur dienen sollen, sondern steigen auch noch kontinuierlich, da Banken ihre Core-Systeme fortlaufend modifizieren müssen – bei zunehmender Komplexität. Banken zögern häufig mit der Konsolidierung von Legacy-Anwendungen, da dieser Vorgang oft extrem schwierig und mit möglichen Betriebsunterbrechungen verbunden sein kann.

„Es gibt ein zentrales Bedürfnis in der Bankenbranche für eine vereinheitlichte Plattform, die verschiedene Aufgabenbereiche in einer Finanzorganisation abdecken kann und dabei hilft, Silosysteme zu harmonisieren, die durch Merger, Akquisitionen und partielle Infrastrukturmodernisierungen entstanden sind“, sagt Eckhard Bilitewski, IBM Global Business Services, Leiter Financial Services Industry Business Development. „Banken sind auf der Suche nach Wegen, intelligenter zu arbeiten. Das IBM-Banking-Framework stellt eine flexible, einheitliche Softwareplattform bereit, die Banken helfen kann, künftige Kundenanforderungen organisatorisch vorwegzunehmen und die Kosten für Entwicklung, Betrieb und Wartung von Systemen zu reduzieren.“

Die neue Plattform durchbricht die Silos, die oft zwischen den Fachabteilungen einer Bank bestehen, und erlaubt höhere Datentransparenz und Anwendungssharing. Beispielsweise können Mitarbeiter in einer Abteilung Transaktionen zwischen verschiedenen Geschäftsbereichen verfolgen, um beispielsweise Betrugsfälle zu identifizieren, bevor sie eintreten, während Kollegen in einer anderen Abteilung die gleichen Analytikwerkzeuge einsetzen können, um Kundenverhalten und -präferenzen zu untersuchen.

Das IBM-Banking-Industry-Framework adres-

siert vier Schlüsselbereiche, die den überwiegenden Anteil der Ressourcen und Aufmerksamkeit von Banken beanspruchen, und stellt einen Pfad zu beschleunigter Transformation bereit.

Die adressierten Bereiche sind:

→ Integriertes Risikomanagement zur Unterstützung eines ganzheitlichen Ansatzes für das Management von Finanz-, Betriebs- und IT-Risiken, die Aufdeckung und Verhinderung von Betrugsfällen sowie für Compliance-Themen.

→ Kundenbetreuung und -analyse, um Banken eine Grundlage für die Schaffung einer einheitlichen Kundenanalyse zu ermöglichen für effizienteren und effektiveren Service und Vertrieb.

→ Zahlungsverkehr und Wertpapierbereich, um Banken dabei zu helfen, ihren Zahlungsverkehr flexibler und effizienter zu machen.

→ Core-Banking-Transformation, die es Banken ermöglicht, vorhandene Systeme zu modernisieren, die Corebanking-Funktionen aufrecht zu erhalten und gleichzeitig sich an geänderte Geschäftsanforderungen anzupassen.

Das IBM-Banking-Industry-Framework integriert IBM Middleware und wichtige ISV (Independent Software Vendor)-Anwendungen. Eine Reihe marktbedeutender ISVs arbeitet eng mit IBM zusammen, damit Banken die derzeit aktuellen Aufgaben optimal bewältigen können. Die kombinierten Lösungen von IBM und ISVs, die das IBM-Banking-Industry-Framework bereitstellt, ermöglichen Banken einen besseren Return on Investment und höhere Flexibilität.

www.ibm.com/de