

Viele Wege, viele Meinungen

Finanzportale im Multi-Kanal-Banking: empirische Ergebnisse für Genossenschaftsbanken

Theresia Theurl und Axel Werries

Der Multikanalvertrieb von Bankprodukten ist zu einer wichtigen strategischen Frage für Banken geworden. Online-Finanzportale sind ein wichtiges Element solcher Strategien. Dabei darf das Internet keinesfalls nur als ein „Add-on“ des bestehenden Vertriebssystems begriffen werden. Will man im Wettbewerb langfristig bestehen, ist es vielmehr als integrativer Bestandteil in die Bankstrategie einzubetten. Eine umfassende Studie des IfG Münster zeigt, dass deutsche Genossenschaftsbanken noch nicht alle Entwicklungs- und Anwendungspotenziale nutzen, die dieses Medium bietet. Andererseits gelingt vielen bereits ein überzeugend funktionierender Internetauftritt.

In zwei Befragungsrunden wurde eine ausführliche und bundesweite Bestandsaufnahme zum „Multi-Kanal-Banking“ deutscher Genossenschaftsbanken durchgeführt. Zielsetzung: Faktoren und Strukturmerkmale zu identifizieren, über die sich Genossenschaftsbanken, die mit dem Vertriebskanal Internet erfolgreich sind, von den weniger erfolgreichen Instituten auf diesem Feld abgrenzen. Eine für wissenschaftliche Studien außergewöhnlich hohe Rücksendequote (31,5 Prozent aller Genos-

schaftsbanken und in der zweiten Runde 42,4 Prozent der Antwortenden der ersten Runde) signalisiert die große Bedeutung dieses Themas für den Finanzverbund.

Mehrere Merkmale zeichnen eine Strategie des Multi-Kanal-Vertriebs aus. Dies sind insbesondere die Integration der medialen Vertriebswege in die filialisierte Universalbank sowie eine einheitliche, vertriebswegeübergreifende Strategie in Marktauftritt und Kundenbearbeitung. Dazu

kommt eine einheitliche Produktpalette innerhalb der Bank, wobei zielgruppenspezifische Preis- und Produktdifferenzierungen je nach Vertriebsweg möglich sind. Ebenfalls wichtig: die Existenz eines einzigen Kontos für alle Transaktionen und ein aufeinander abgestimmter Einsatz aller Vertriebswege. Die teilnehmenden Banken wurden danach gefragt, für wie bedeutsam sie diese Merkmale hinsichtlich des erfolgreichen Funktionierens eines integrierten Multi-Kanal-Vertriebs halten. Zusätzlich wurde geklärt, inwieweit diese Kriterien in den befragten Genossenschaftsbanken tatsächlich erfüllt sind.

Als besonders wichtig werden der aufeinander abgestimmte Einsatz der Vertriebswege und deren Integration sowie eine einheitliche vertriebswegeübergreifende Strategie eingeschätzt. Hier zeigt sich, dass insbesondere das Zusammenspiel der Vertriebskanäle sowie die Lenkung und Überführung der Kunden von einem in den anderen Vertriebskanal als Kernelemente eines integrierten Multi-Kanal-Vertriebs gesehen werden. Doch gerade bei den wichtigsten Kriterien zeigt sich eine besonders hohe Abweichung zum derzeitigen Erfüllungsgrad (siehe Abbildung 1).

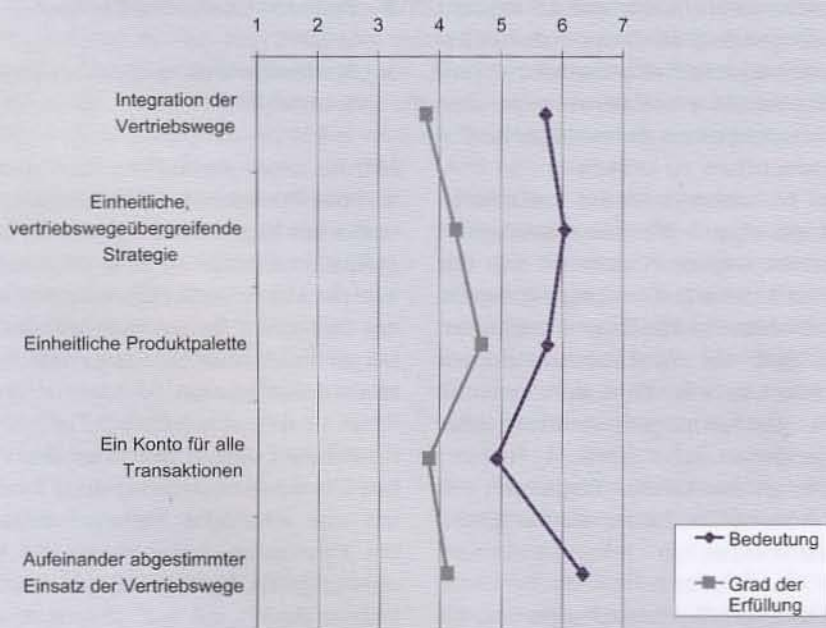
Bei der Analyse des Status quo im Finanzverbund zeigte sich, dass es viele Banken gibt, die der Idealvorstellung eines vollständigen Internet-Vertriebskanals schon sehr nahe kommen. Andere Banken wiederum stellen nur ansatzweise die Basis für ein einfaches „Transaction Banking“ zur Verfügung. Sowohl die Breite des eingesetzten Vertriebskanalmixes im Allgemeinen als auch die Komplexität der jeweiligen Internetplattform sowie die Ziele und Einstellungen, die die teilnehmenden Genossenschaftsbanken mit dem Internet-Vertriebskanal verbinden, sind stark von der Größe der Bank abhängig.

Je größer, umso komplexer

Breite und Komplexität des Vertriebskonzepts einer Bank nehmen mit der Größe

BI

Abb. 1: Merkmale integrierten Multi-Kanal-Vertriebs in Genossenschaftsbanken



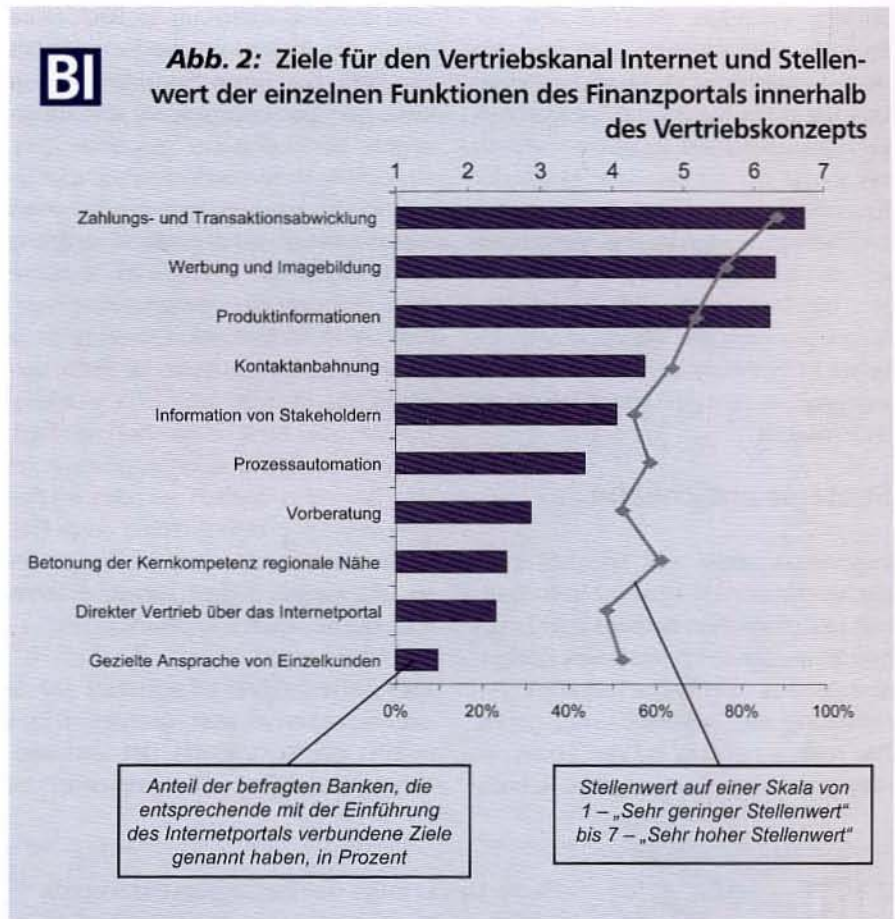
Auf einer Skala von 1 – „Sehr unwichtig“ bzw. „Sehr geringe Ausprägung“ bis 7 – „Sehr wichtig“ bzw. „Sehr hohe Ausprägung“

stark zu. Große Institute halten ein deutlich differenzierteres Vertriebssystem vor als kleine Institute. Es zeigt sich jedoch auch, dass größere Banken mehr Funktionen durch ihren Internetauftritt erreichen wollen und ihrem Finanzportal wesentlich mehr zutrauen als kleinere Banken. Die Funktionen, die mit dem Finanzportal erfüllt werden sollen, sind sehr unterschiedlich (siehe Abbildung 2).

Wenige Funktionselemente des Internetportals bei kleinen Banken beruhen nicht nur auf einer unterlegenen Ressourcen- und Infrastrukturausstattung, sondern auch auf einer anderen Einstellung gegenüber dem Vertriebskanal. Kleinere Banken wollen ihr Finanzportal nicht in dem Maße als vollständigen Vertriebskanal organisieren, wie dies größere Banken beabsichtigen. Es existiert ein systematischer Unterschied in der Wahrnehmung und Einschätzung der adäquaten Funktionen eines Bank-Internetauftritts. Insgesamt stellt sich heraus, dass bei fast allen Funktionselementen größere Banken einen Nutzungs- und Entwicklungsvorsprung gegenüber kleineren Banken haben. Sogar bei der Betonung der genossenschaftlichen Kernkompetenz, der Mitgliedschaft, sind große gegenüber kleineren Genossenschaftsbanken aktiver. Hier werden allerdings auch bei sehr großen Banken weitere Aktivitätspotenziale ersichtlich. Die kleineren Institute unterschätzen die Potenziale des Vertriebskanals Internet bislang, nutzen sie weniger oder erachten sie als für ihren Markt nicht relevant. Um keine Wettbewerbsnachteile zu erleiden, sollte jedoch eine dauerhafte Unterinvestition in die entsprechende Infrastruktur bankseitig vermieden werden.

Internet = Modernisierung

Insgesamt bewerten die befragten Genossenschaftsbanken ihren Erfolg mit dem Vertriebskanal Internet auf einer Skala von 1 bis 7 im Mittel mit 4,0 (siehe Abbildung 3). Dieser Wert deutet auf Ver-



besserungspotenziale hin. Bei der Beurteilung des Internets hinsichtlich der Imageverbesserung und Modernisierung der Bank wird der Erfolg mit 5,1 relativ gut eingeschätzt. Offenbar werden Investitionen in den Aufbau des Finanzportals vor allem als Maßnahmen wahrgenommen, Modernität und Zukunftsorientierung zu sichern und dies den Kunden zu signalisieren. Überdies wird das Finanzportal als gutes Instrument zur Erhöhung der Kundenbindung eingeschätzt. Nur durchschnittlich hingegen wird der Erfolg bei der Kostenreduktion und der Erhöhung der Prozesseffizienz beurteilt. Bei der beabsichtigten Steigerung von Kundenkontakten und der Vertriebsleistung sowie bei der Neukundenakquise sehen die Teilnehmer nur geringe Erfolgchancen. Dies deutet darauf hin, dass sie sich deutlich mehr Vertriebsimpulse von der

Einführung des Vertriebskanals Internet erwartet haben als derzeit realisiert werden können. Besonders im Bereich der Vertriebsaktivierung scheint eine gewisse Ernüchterung vorzuherrschen.

Auch der Anteil der Mitglieder und Kunden, die für die Nutzung des Internetkanals freigeschaltet wurden und diesen tatsächlich nutzen, können einen Maßstab für den Erfolg des Vertriebskanals Internet bilden. So haben Banken mit einer hohen Freischaltungs- und Nutzungsquote ihren Vertriebskanal Internet bereits relativ weit entwickelt und treffen die Bedürfnisse und Wünsche der Nachfrager.

Bis zu 70 Prozent der Bankkunden in Deutschland können sich eine Nutzung des Internet-Vertriebskanals für Online-

im Hinblick auf den Erfolg bei der Kostensenkung und Prozesseffizienzsteigerung.

Sehr wichtig ist auch der Erfolgsfaktor Vertriebsorientierung. Er umfasst eine vertriebsorientierte Grundausrichtung der Bank und das Bestreben, vertriebsrelevante Daten auch im Vertriebskanal Internet zu nutzen. Auch hier ist eine Wirkung vor allem in der Vertriebsdimension zu spüren, während eine die Prozesseffizienz steigernde Wirkung nicht nachgewiesen werden konnte. Der Einsatz von Systemen zur Kundensegmentierung, zur Kundendaten- und Marktpotenzialanalyse sowie die Anwendung von Preis- und Produktdifferenzierungen nach Vertriebskanälen haben sich hier als besonders wichtig herausgestellt. Das Know-how der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor umfasst zum einen eine hohe (technische) Kompetenz der Mitarbeiter, aber auch die Verfügbarkeit und den Einsatz entsprechender Schulungen in der Bank. Dieser Faktor wirkt mit einem Drittel der Stärke des Erfolgsfaktors Strategie in der Kostendimension, nicht jedoch hinsichtlich des Vertriebs Erfolgs.

Ansprache soll aktiver werden

Den größten Verbesserungsbedarf sehen die befragten Banken bei der Anbindung ihrer Kundendatenbanksysteme an die Systeme des Finanzportals und bei der Schaffung von Systemen, um Kunden direkt und aktiv anzusprechen zu können. Großer Bedarf wird aber auch bei der Qualität der Datenbanksysteme gesehen. Die höchsten Zustimmungswerte erhalten die vorgeschlagenen Maßnahmen zur Standardisierung und Vereinheitlichung



der IT-Systeme bei den IT-Dienstleistern des FinanzVerbunds sowie zur Vereinheitlichung der Systeme der Rechenzentren (siehe Abbildung 4). Bei diesen Akteuren wird von den Genossenschaftsbanken der größte Handlungs- und Verbesserungsbedarf gesehen. Auch Vorschläge zu verbundweiten Initiativen hinsichtlich der Erhöhung der Vertriebsorientierung bei den Genossenschaftsbanken erfahren hohe Zustimmung. Der Wunsch nach der Ent-

wicklung echter so genannter Avatare wurde von den teilnehmenden Genossenschaftsbanken häufig angeführt.

Mit entsprechenden Funktions- und Best-Practice-Beispielen könnte vielen Genossenschaftsbanken, die derzeit das Potenzial des Vertriebskanals Internet noch nicht hinreichend nutzen, dieses demonstriert werden. Eine zielgerichtete Weiterentwicklung von Beratungssystemen im FinanzVerbund könnte forciert werden, ohne auf die Skalenvorteile des Netzwerks verzichten zu müssen. Weniger eindeutig bleibt die Haltung der Befragten zu Vorschlägen, ein standardisiertes zentrales Finanzportal für alle Genossenschaftsbanken einzuführen. Auch verbindliche Leistungskataloge erfahren nur eine verhaltene Zustimmung. ■

Zu den Autoren



Prof. Dr. Theresia Theurl ist geschäftsführende Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster.
E-Mail: theresia.theurl@ifg-muenster.de



Axel Werries ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster.
E-Mail: axel.werries@ifg-muenster.de