

Mobiler Vertrieb bleibt das Motto der Branche

Die Auflösung des mobilen Vertriebs der Hypovereinsbank Ende 2006 verbucht die Branche offenbar unter der Rubrik "Betriebsunfall". Nach wie vor gilt Multi Channeling als Erfolgsrezept im Bankenvertrieb. Vermehrt setzen Banken mobile Vertriebseinheiten ein, die Kunden zu Hause aufsuchen. Welche Adaptionsleistungen sind bei den Banken für den Erfolg nötig?

Wurden „Normalkunden“ in den 90er Jahren eher stiefmütterlich behandelt und Richtung Online-Banking gedrängt, umgarnt man sie jetzt vermehrt. Den Banken schienen die großen Kunden deutlich attraktiver. Seit einigen Jahren kehrt sich der Trend um: Das Top-Kunden-Segment ist inzwischen preissensibel geworden. In den Vorstandsetagen der Banken hat sich herumgesprochen, dass auch Kleinvieh Mist macht. Otto Normalkunde schließt einen Riester-Vertrag ab, möchte seine wichtigsten Lebensrisiken absichern und eventuell ein Häuschen bauen. Darf es vielleicht auch noch ein Easy-Credit sein? Es stellt sich heraus: Er ist ein gar nicht so schlechter Kunde für die Bank. Die Folge dieses Umdenkens: Durchschnittskunden werden heute durch die Bank mit günstigen Zins- und Kontoführungs-Angeboten umworben. Auch die Vertriebswege haben sich verändert. Die Bank scheut nicht mehr den Weg zum Kunden. Mobile Berater sind "in".

Eine jüngst veröffentlichte Befragung von Top-Entscheidern ergab, dass das mobile Banking als sehr wichtige Ergänzung zum Filialbetrieb erachtet wird. Laut dem "Branchenkompass Kreditinstitute 2006" von Steria Mummert Consulting und FAZ-Institut rechnen 55 Prozent der Entscheider in den Banken mit "sehr hohen" Wertschöpfungsbeiträgen aus dem mobilen Vertrieb, wobei die Ergebnisse in den jeweiligen Säulen unterschiedlich ausfallen. Während Sparkassen-Entscheider mehr Potenzial in Filialen (75 Prozent) und weniger im mobilen Vertrieb (43 Prozent) sehen, liegt der mobile Vertrieb bei den Genossenschaften einen Tick vor dem Filialbetrieb (68 gegenüber 62 Prozent). Für Kreditbanken ist der mobile Vertrieb deutlich attraktiver als die Filiale.

Citibank entdeckt den Normalkunden

Die Citibank machte vor, wie man mit Massenkunden gutes Geld verdienen kann. Um ihre Kunden optimal zu erreichen, bot sie verschiedene Zugangswege an, seit dem Jahr 2000 auch mobile Berater. Michael Grimberg, Direktor Mobile Kundenberatung bei der Citibank Deutschland dazu: „Der mobile Vertrieb ist einer von sieben Vertriebskanälen bei uns. Die Kunden können für jeden Anlass den für sie passenden Kanal wählen, also beispielsweise ob sie zur Beratung lieber in die nächste Filiale kommen oder vom mobilen Kundenberater zu Hause beraten werden möchten.“

Die 190 mobilen Berater sind fest angestellte Mitarbeiter, und dieser Kanal wird weiter ausgebaut. Die mobilen Citibanker können sämtliche Beratungsleistungen erbringen: Mit online-fähigem Laptop und Drucker werden Kontoeröffnungen, Kreditvergaben, Wertpapiertransaktionen, Baufinanzierungen und Versicherungsabschlüsse im heimischen Wohnzimmer möglich – sozusagen die Filiale im Aktenkoffer. Grimberg ist mit seiner mobilen Truppe zufrieden: „Der mobile Vertrieb wird von unseren Kunden sehr gut angenommen - und das nicht nur in den Regionen, in denen unser Filialnetz weniger dicht ist. Die Kunden können so Zeit einsparen, da der Weg in die Filiale entfällt. Zudem schätzen sie, dass unsere mobilen Berater auch abends und am Wochenende zu ihnen kommen.“

Jüngste Beispiele: Postbank und SEB

Jüngste Beispiele für mobilen Banken-Vertrieb sind Postbank und SEB. Nach der Übernahme der Bausparkasse BHW Anfang 2006 baute die Deutsche Postbank ihre mobile Vertriebseinheit aus. 5.000 Berater sind es derzeit. Vorstandsvorsitzender Dr. Wolfgang Klein gibt die Marschrichtung an: „Die Postbank setzt darauf, durch den neuen Vertriebsweg und die Verbreiterung ihrer Produktpalette um Bausparen und Baufinanzierung den Durchschnittsertrag pro Kunde noch einmal signifikant zu steigern“. Die Berater müssen sich angesichts der 14,5 Millionen Postbank-Kunden weniger um Neukundenakquisition kümmern, sondern können sich gleich auf die Betreuung und Beratung konzentrieren.

Auch die SEB-Bank setzt auf mobile Berater. Michael Häuser, Geschäftsführer der SEB Financial Services GmbH, ist angetan von den Ergebnissen eines entsprechenden Pilotprojektes: „Wir konnten neue Kunden gewinnen und deren Bedürfnisse nach mehr Flexibilität hinsichtlich Beratungszeit und –ort erfüllen“. Bis Ende 2008 sollen bundesweit insgesamt 200 mobile Berater im Einsatz sein, entsprechend intensiv wird rekrutiert. In einer aktuellen Stellenausschreibung der SEB heißt es: „Das Home Office ist die Basis von der aus Sie Ihre Kunden betreuen. Die attraktive, leistungsgerechte Vergütung in einer Festanstellung entspricht Ihrem Engagement.“ Vor 15 Jahren wäre ein Banker mit „Home Office“ wohl in der Welt der Fabel zu suchen gewesen.

Eine prominente Ausnahme beim allgemeinen Mobilitätstrend: Die Hypovereinsbank löste ihren erst Anfang 2006 gegründeten mobilen Vertrieb Ende des Jahres wieder auf. Zuvor waren mehrfach Klagen unter betroffenen Beratern über Probleme mit der Software, der Provisionsauszahlung und der Zusammenarbeit mit den Filialen ruckartig geworden. Ein HVB-Sprecher will den Kurzausflug denn auch lediglich als "Pilotprojekt" verstanden wissen. Eine Kooperation mit Drittvertrieben werde geprüft.

Auch Online Banken machen mobil

Die Dresdner Bank installierte bereits vor über zehn Jahren einen mobilen Vertrieb, die "Dresdner Vermögensberatung". Nach der Übernahme durch die Allianz und die strategische Neuausrichtung wurde der Vertrieb auf die beiden Marken Allianz und Dresdner Bank fokussiert. Heute übernimmt der jeweilige Kundenberater die Rolle des mobilen Vertriebs und besucht Kunden auf Wunsch auch zu Hause. 740 Filialen und rund 10.000 Allianzagenturen, die durch mobile Dresdner Bank Berater unterstützt werden, sollen für Kundennähe sorgen.

Die Deutsche Bank hat seit 1991 einen mobilen Vertrieb, der in den vergangenen Jahren ausgebaut wurde. Die Berater arbeiten als freie Handelsvertreter und werden auf Provisionsbasis bezahlt. Rund 1.500 sind unter dem DB-Logo in Deutschland unterwegs. Sie sind eng an die 770 Investment- und Finanzzentren in ganz Deutschland angebunden und mit rund 180 eigenen Bürostandorten vertreten. Dr. Anke Steenbock, eine der Geschäftsführerinnen des mobilen Vertriebs der Deutschen Bank, ist zufrieden: „Unsere Kunden schätzen die Flexibilität der mobilen Berater. Besonders bei aufwändigen Finanz- und Vermögensberatungen ist das Gespräch beim Kunden sinnvoll, denn hier hat er alle Unterlagen zur Hand“. Ein weiterer mobiler Vertriebskanal der Deutschen Bank ist die DVAG, die aber nicht mit dem stationären Vertrieb verzahnt ist, zumal die DVAG ihre Unabhängigkeit betont.

Selbst vor ausgesprochenen Online-Brokern wie der DAB macht die Idee des mobilen Vertriebs nicht Halt. Im Mai 2003 wurde eine Kooperation mit dem deutschlandweit tätigen

Finanzdienstleister Plansecur vereinbart. Auf Wunsch des Kunden kam der unabhängige Berater persönlich zum Gespräch. Im Januar 2006 endete diese Kooperation. Ein Plansecur-Mitarbeiter, der nicht namentlich genannt werden möchte, dazu: „Es kam einfach kein gutes Geschäft rüber. Die Kunden waren eben typische Discount-Kunden“. Inzwischen setzt die DAB auf die Berliner SRQ Finanzpartner AG als Kooperationspartner, der nunmehr die Kunden auf Wunsch vor Ort besucht.

Vorteile für alle?

Es sieht so aus, als hätten alle involvierten Parteien Vorteile von der neuen mobilen Ausrichtung der Banken: Kunden haben einen flexiblen Zugang zur Bank und Banken erschließen neue Kundengruppen. Als Drittes profitieren auch die Vertriebsleute: Sie dürfen mit dem Seriositätssiegel einer großen Bank werben und die Infrastruktur der Bank nutzen; außerdem erhalten sie Leads! Natürlich erhält der mobile Berater nur einen Bruchteil der von ihm eingebrachten Provisionseinnahmen, aber dafür hat er eine Fix- oder Mindestvergütung und das Gefühl einer gewissen Sicherheit und Zugehörigkeit.

Dennoch tun sich die Banken schwer bei der Personalsuche. "Die Rekrutierung von mobilen Kundenberatern beim Aufbau neuer Vertriebswege gestaltet sich für die Banken zunehmend schwieriger", bestätigt Thomas Haibach, Geschäftsführer der Wiesbadener Personalberatung Haibach & Cie., die sich auf die Beratung von Banken und Finanzdienstleistern spezialisiert hat. "Erfahrenen Beratern von Banken, Sparkassen oder Volksbanken fehlt oft die notwendige Vertriebsorientierung. Die Änderung ihres Beraterprofils vom traditionellen Bestandskundenbetreuer hin zum Akquisiteur und eine damit einhergehende stark erfolgsabhängige, provisionsabhängige Vergütung trifft bei vielen Beratern auf Vorbehalte."

Anke Dembowski