

Filialvertrieb 2025 – Kunden- & wertorientierte Reorganisation

Markttrends, Multikanalstrategie & Case Study

Frankfurt am Main, den 08. Juni 2015



Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangssituation für Finanzinstitute im Multikanalvertrieb	2
2.	Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie	15
3.	Case Study: Filialvertrieb 2025 – Kunden- & wertorientierte Reorganisation	22
4.	Wthink – Wir steigern Wachstum	40

_Wthink

Die finanzielle Repression belastet die Finanzinstitute. Zunehmend rückläufige Zinsergebnisse erfordern substantielle Kostensenkungen, v.a. im Filialvertrieb.

Ausgangssituation im Filialvertrieb 2015



- Anhaltende finanzielle Repression belastet das Zinsergebnis von Banken und Sparkassen.
- Mittelfristig keine Zinsänderungen zu erwarten.



- Hohe Fixkosten durch breite Filialnetze belasten.
- Schnelle, substantielle Kostensenkungen durch Restrukturierung des Filialvertriebs erforderlich.

Quellen: FAZ und Handelsblatt. Research Wthink (2015).

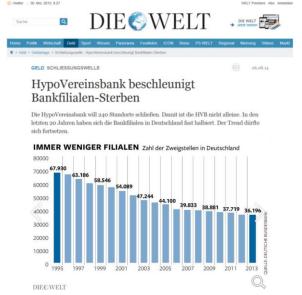
Banken und Sparkassen reagieren auf z.T. erhebliche Ergebnisbelastung mit Filialschließungen. Die Deutsche Bank fährt das Retailgeschäft stark zurück.

Marktreaktionen Geschäftsbanken & Sparkassen: "Rückzug aus der Fläche"



- Reversal der Strategie 2015.
- Postbank wird verkauft. Retailgeschäft wird "eingedampft".

HypoVereinsbank: Filialschließung



- Per Ende 2015 ca. 240 von 580
 Standorten zusammengelegt.
- De facto "Rückzug" aus Fläche.

Sparkassen: Filialschließung



- Substantielle Filialschließungen in allen Geschäftsgebieten.
- "Kundennähe" wird aufgegeben.

Quellen: Die Welt, Merkur Online. Research Wthink (2015).

Viele VR-Banken und Targobank positionieren sich dagegen als filialorientierte Multikanalbanken mit regionalen Beratungsmonopolen als "letzte Bank vor Ort".

Alternativstrategie VR-Banken & Targobank: "Stärkung Filialvertrieb"

VR-Banken: Eindeutiges Bekenntnis zur Filiale



- Breites Filialnetz als Anker der Kundenbeziehung.
- Durch Rückzug der anderen Filialbanken aus der Fläche entstehen "regionale Beratungsmonopole".

Targobank: Systematischer Ausbau Filialpräsenz



- Targobank erweitert ihr Filialnetz kontinuierlich auf inzwischen mehr 360 Standorte in 200 Städten.
- Gleichzeitig Ausbau & Vernetzung digitaler Kanäle.

Quelle: Volksbank Heilbronn, Targobank. Research Wthink (2015).

Gleichzeitig stoßen die Geschäftsmodelle von Direktbanken und FinTechs an Grenzen. Margenstarkes Provisionsgeschäft ist weiter nicht direktvertriebsfähig.

Sektorenvergleich Direktbanken & FinTechs: "Wachstumsgrenzen im Provisionsgeschäft erreicht"

ING-DiBa: Erfolg nur bei Standardprodukten



- Nur ca. 250.000 Wertpapierdepots. Beratungsprodukte (BauFi) zu ca. 80% über freie Vermittler.
- Provisionsgeschäft nicht direktvertriebsfähig!

Fidor Bank: Kein Provisionsgeschäft vorhanden

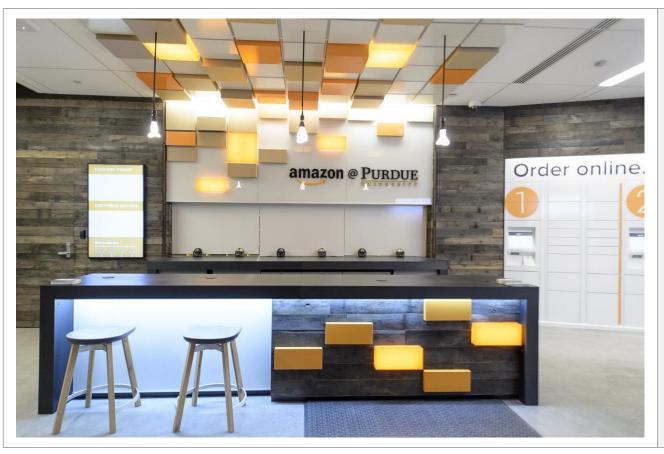


- Bilanzsumme ca. 300 Mio. EUR, 76.000 Kunden.
- Produktangebot umfasst i.W. kostenlose Girokonten, Einlagen, standardisiertes Kreditgeschäft.

Quelle: ING-DiBa, Vortrag auf Trendkonferenz forum!XRM am 08. Mai 2014.

Auch der Marktführer im Online-Handel, Amazon, verlässt die digitale Welt und positioniert sich mit eigenen Servicefilialen und Flagshipstores in die Fläche.

Branchenvergleich Online-Händler Amazon: "Wachstumsstrategie Expansion in die Fläche"

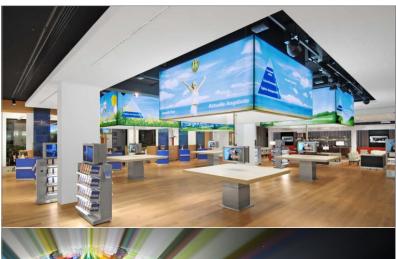


- Amazon eröffnet erste eigene Filialen (Campus Purdue) und prüft Übernahme von 4.000 Filialen von Radio Shack.
- Ziel ist Aufbau eines eigenen Netzes mit Servicefilialen und Flagship-Stores (Standorte in bester Innenstadtlage).
- Amazon bedient das Kundenbedürfnis "lokaler Service ohne große Wegstrecken mit persönlicher Bedienung und fallabschließender Hilfestellung bei allen Problemen".
- Für Amazon ist Dezentralität wichtigster Differenzierungsfaktor im Online-Handel!

Quellen: Amazon, Wirtschaftswoche. Wthink (2015). Ähnliche Ergebnisse: Roland Berger & Visa – Digitale Revolution im Retail Banking (02/2015).

Kundenbefragungen bestätigen die filialorientierte Multikanalstrategie. Kunden wollen persönliche Betreuung in Filialen. Bankgeschäft ist nicht digitalisierbar.

Kundenbefragung: "Bankkunden trotz Digitalisierung filialaffine Multikanalkunden"



- 89% kaufen komplexe Finanzprodukte ggf. nach Information im Internet (ROPO) nur persönlich bei ihrem Kundenberater.
- 18% stehen u.a. in Geschäftsbeziehung zu einer Direktbank, aber nur für 4% ist dies auch die Hauptbankverbindung. 96% geben demgegenüber als ihre Hauptbank eine Filialbank an.
- 18% würden für günstigere Preise, Konditionen voll auf Bankfilialen, Kundenberater, persönliche Beratung verzichten.
- Über 80% wollen ihre Hauptbank bei Notfällen und wichtigen Angelegenheiten auch persönlich erreichen können.
- Das Internet ist ergänzender Informations- & Servicekanal:
 - 53% informieren sich vor Abschluss von Finanzprodukten systematisch Online (ROPO-Effekt).
 - 39% (Tendenz steigend) nutzen aktiv Online-Services.
 - 18% kaufen und nutzen einfache Bankprodukte Online.
 - 11% schließen komplexe Finanzprodukte Online ab.

Quelle: Kundenbefragung Wthink (2015) N = 1.348 Probanden. Ähnliche Ergebnisse: Roland Berger & Visa – Digitale Revolution im Retail Banking (02/2015).

Die Filiale bleibt im Multikanal, ergänzt durch mediale Kanäle, auch zukünftig als "Anker der Kundenbeziehung" wichtigster Vertriebskanal für Finanzinstitute.

Kundenbefragung: "Filiale bestimmt Informations- & Kaufprozesse von Finanzprodukten"

Kanal	Kauf- impuls	Kauf- interesse	Kauf- information	Kauf	Kauf Follow-Up	Service	On-top- Kauf	Wieder- kauf
Filialen	++	++	++	++	++	++	++	++
Mobile Beratung ¹	+	+	++	ROPO +	++	0	0	0
Homepage	++	++	++	0	0	+	0	0
E-Mail	++	++	0	0	+	0	0	0
Online-Banking	+	0	0	+	+	+	+	+
Servicecenter	-	-	+	0	++	++	0	0
Mobile Devices	-	0	+	-	-	0	-	
Live-Chat	-	-	+	0	-	0	-	-

- Kunden sind auch 2015 stark filialaffin und suchen "persönliche Nähe". Nur durch Filialen können alle Phasen des Informations-/Kaufprozesses von Finanzprodukten durchgängig kundenorientiert abgedeckt werden.
- Mediale Kanäle werden von Bankkunden lediglich zur Informationsbeschaffung und für Services genutzt.

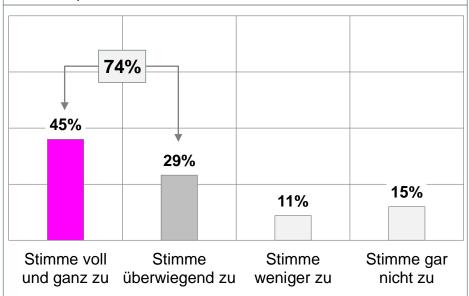
Wthink

¹ "Teilmobile Beratung". Komplementär zu stationären Vertriebseinheiten. Institutsspezifische Ausformung, je nach Vertriebsstrategie und Geschäftsgebiet. Quelle: Kundenbefragung Wthink (2015) N = 1.348 Probanden. - = geringe Affinität; **0** = mittlere Affinität; + = hohe Affinität; ++ = sehr hohe Affinität.

Standardgeschäft wird zukünftig vorwiegend Online abgewickelt. Beratungsintensive Finanzprodukte werden mit persönlicher Beratung in Filialen gekauft.

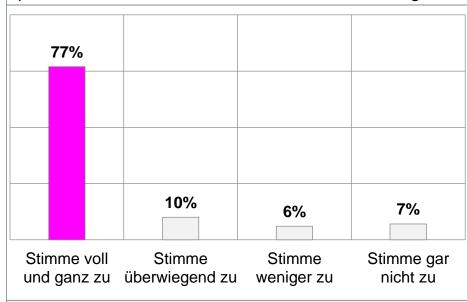
Kundenbefragung: "Standardgeschäft Online, Beratungsgeschäft in Filialen"

Erledigung Großteil Geldangelegenheiten (Zahlungsverkehr) über Bankautomat bzw. im Internet



- Trend: Abwicklung standardisiertes Bankgeschäft in Zukunft zum großen Teil über mediale Kanäle.
- Hohes Potential für Online-Banking bis zu 75%.

Abschluss beratungsintensiver Finanzprodukte im persönlichen Kontakt = Filiale & mobile Beratung

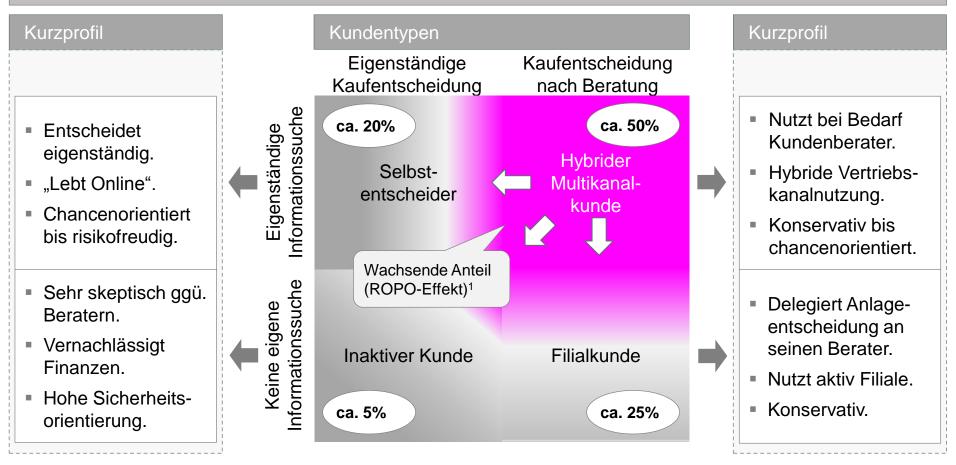


- Trend: Ganzheitliche Beratung, Erstellung Finanzlösungen und Produktabschlüsse i.d.R. persönlich.
- Starke Filialen bleiben weiterhin unverzichtbar!

Quelle: KPMG, Trendstudie "Mythos Filiale – was Bankkunden wirklich erwarten". Ähnliche Ergebnisse: Roland Berger & Visa – Digitale Revolution im Retail Banking (02/2015). Ernst & Young AG et al.

Verhaltensbasierte Kundentypologien lösen sich zunehmend auf. Das Banking der Zukunft muss auf einen hybriden Multikanalkunden ausgerichtet werden.

Kundenbefragung: "Zunehmend hybride Multikanalkunden, Online-affine Selbstentscheider rückläufig"

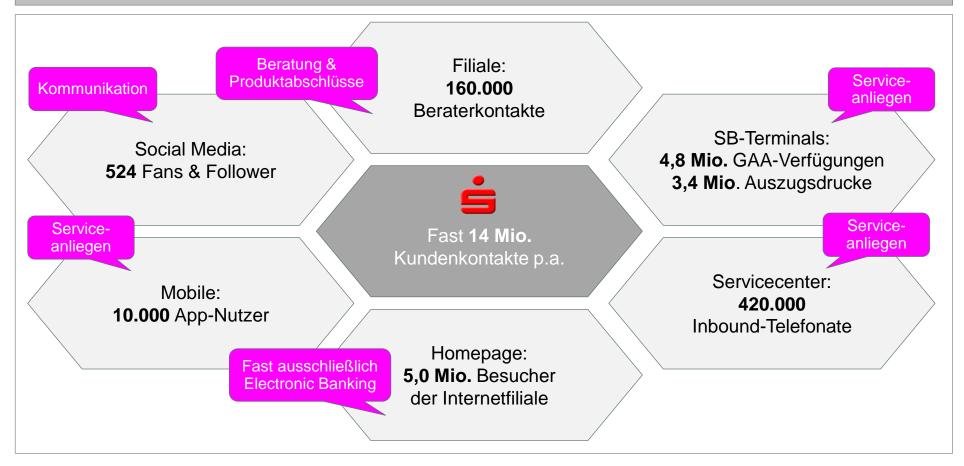


Quelle: Wthink. Mengenmäßige Verteilung der Kundentypen im Gesamtmarkt Analysen/Kundenbefragungen der MC Marketing Consultants Financial Services GmbH (MCFS). Vergleichbare Ergebnisse: Deutsche Bank, google, GfK "Mehrheit der Bankkunden recherchiert Online - ROPO" (09/2010); Allianz "Kaufverhalten Versicherungskunden".

Wthink

Mediale Kanäle sind zwar stark frequentiert, werden aber meist nur für schnelle Serviceanliegen genutzt. Produktabschlüsse werden i.d.R. in Filialen getätigt.

Frequenzanalysen: "Hohe Kundenfrequenz in medialen Kanälen – zumeist aber nur mit Serviceanliegen"



Quelle: Sparkasse mit > 4 Mrd. € Geschäftsvolumen.

Finanzinstitute können auch zukünftig nicht auf ein gut ausgebautes Filialnetz verzichten. Im Filialgeschäft besteht allerdings hoher Restrukturierungsbedarf.

Thesen zum Multikanalvertrieb (1/2)



Bankgeschäft ist nicht digitalisierbar. Kunden wollen weiterhin Filialen

- Finanzberatung und margenstarke Provisionsgeschäfte werden auch 2015 und in absehbarer Zukunft zum größten Teil persönlich in Filialen getätigt.
- Homepage & Smartphone werden von Kunden nur zur Information (ROPO-Effekt), für Zahlungsverkehr und einfache Serviceanliegen genutzt.
- Die Filiale bleibt damit als erste Anlaufstation für persönliche Hilfestellung und ganzheitliche Beratung Anker und Rückgrat einer erfolgreichen Kundenbeziehung. Finanzinstitute können zukünftig auf Filialen nicht verzichten!

Viele Finanzinstitute verbrennen im Filialgeschäft Geld. Schnelle, substantielle Kostensenkungen und Vertriebsaktivierung sind erforderlich (Restrukturierung)

- Trotz hoher Filialaffinität ist die Filialfrequenz gering. Persönliche Beratung und "Bringgeschäft" gehen zurück. 90% Filialkontakte sind reine Serviceanliegen.
- Der Vertrieb berät wegen Beraterhaftung (Regulierung) nicht mehr aktiv.
 85%¹ der Produktabschlüsse im Filialvertrieb erfolgen "auf Kundenwunsch".
- Provisionsgeschäft/-erträge stagnieren. Konditionsbeiträge sind unter Druck.
 Steigende Personalkosten und hohe Sachkosten belasten die Rentabilität.

¹ Quelle: Regionalverband im Sparkassensekor. Zahlen aus Auswertungen von dokumentierten Kundengesprächen in einem regionalen Institutscluster. Nicht bundesweit repräsentativ.

Die Zukunft gehört filialorientierten Multikanalbanken mit Flächenpräsenz. Mediale Kanäle können persönliche Interaktion ergänzen, aber nicht ersetzen.

Thesen zum Multikanalvertrieb (2/2)



Filialorientierter Multikanalvertrieb schlägt undifferenzierte Filialschließungen

- Jede geschlossene Filiale ist ein verlorener Touchpoint. Markenbekanntheit (Institute werden vergessen) und Markenimage (Institute werden nicht als leistungsfähig erlebt) werden durch Filialschließungen belastet.
- Der Wert der Bankbeziehung für Kunden verringert sich. Die Suche nach Alternativen, Bereitschaft für Bankwechsel und Abwanderungsgefahr steigen.
- Filialnetze sollten gezielt umgebaut und regionale Beratungsmonopole errichtet werden. Kostensenkung und Vertriebsaktivierung steigern die Rentabilität.

Mediale Kanäle können Filialen nicht substituieren, wohl aber ergänzen

- Viele Finanzinstitute (HVB) versuchen, persönliche Interaktion durch digitale Angebote zu ersetzen = "kundenzentrierter Multikanalvertrieb". Mediale Kanäle werden entgegen den Kundenbedürfnissen (ROPO) aufgewertet, konsequent transaktionsorientiert ausgerichtet (IF 6.0) und mit hohen Budgets ausgebaut.
- Prognostizierte Vertriebserfolge und Kostenreduzierungen bleiben oftmals aus.
 "Online-Kunden" gehen an Direktbanken mit besseren Konditionen verloren.
- Mediale Kanäle ergänzen die stationäre Vertriebsorganisation systematisch.

Inhaltsverzeichnis

1.	. Ausgangssituation für Finanzinstitute im Multikanalvertrieb		
2.	Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie	15	
3.	Case Study: Filialvertrieb 2025 – Kunden- & wertorientierte Reorganisation	22	
4.	Wthink – Wir steigern Wachstum	40	

_Wthink

Finanzinstitute verfolgen unterschiedliche Multikanalstrategien. Sowohl filialals auch kundenzentriertes Multikanalmanagement weisen Schwachpunkte auf.

Bewertung: Marktgängige Multikanalstrategien

Filialzentriertes Multikanalmanagement

- Jeder Vertriebskanal hat im Multikanalvertrieb bzw. im Vertriebsprozess eine klare Rolle bzw. Funktion.
- Filiale ist zentraler Vertriebskanal. Übrige Kanäle sind untergeordnet bzw. haben dienende Funktion.
- Der Kunde wird im Informations-/Kaufprozess durch die Bank in unterschiedliche Kanäle gelenkt.
- Kanalwechsel sind im Prozess bedingt möglich.
- Ausrichtung auf die Bedürfnisse von hybriden Multikanalkunden (Abbildung ROPO-Effekt).
- + Konsequente Abschlussorientierung in Filialen.
- + Begrenzung von Investitionsbudgets.
- Keine differenzierte, wertorientierte Betreuung.
- Keine Kostensenkung und Vertriebsaktivierung.

Kundenzentriertes Multikanalmanagement

- Alle Vertriebskanäle sind gleichberechtigt.
- Kunden haben grundsätzlich freie Kanalwahl in allen Phasen des Informations-/Kaufprozesses.
- In jedem Kanal stehen in allen Phasen des Informations-/Kaufprozesses alle Angebote bzw.
 Services in vergleichbarer Qualität zur Verfügung.
- Kanalwechsel sind jederzeit möglich.
- + Hohe Kundenzufriedenheit (sehr gute Umsetzung).
- Hoher Investitionsbedarf. Jeder Vertriebskanal muss Best-Practice sein (Benchmark mediale Kanäle = Direktbanken, Filialen = Filialbanken).
- Gefahr strategischer Fehlentscheidungen wie z.B. "Ausbau mediale Kanäle zu Lasten Filialvertrieb".
- Keine differenzierte, wertorientierte Betreuung.

Wthink

Eine erfolgreiche Multikanalstrategie sollte sowohl Kundenbedürfnisse erfüllen (Kundenorientierung) als auch ertrags-/kosteneffizient (Wertorientierung) sein.

Alternative: Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie

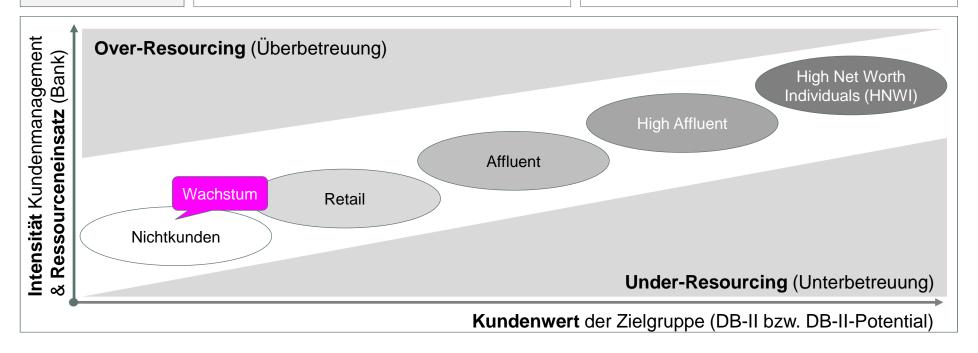
Strategische Leitlinie

Kundenorientierung

- Freie Kanalwahl ohne Einschränkungen.
- Kanalangebote reflektieren differenzierte Kundenbedürfnisse.

Wertorientierung

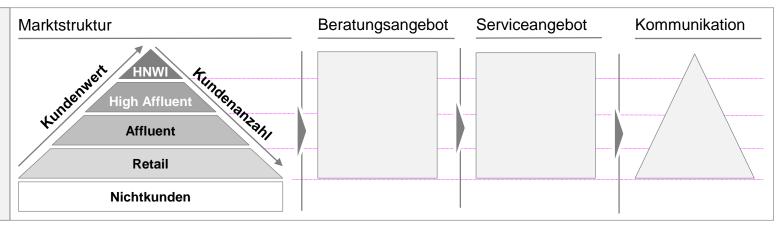
- Abschöpfung Ertragspotentiale.
- Reduzierung Fixkosten.
- Effizienter Ressourceneinsatz.



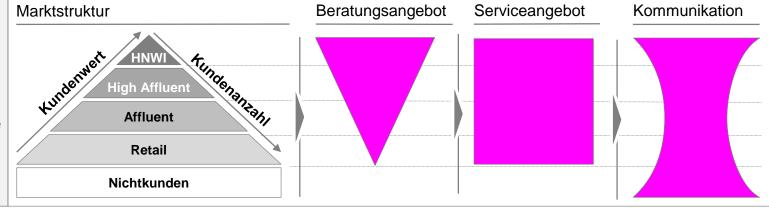
Die kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie orientiert den Einsatz von Beratungs-/Servicekapazitäten sowie Marketingressourcen an Kundenwerten.

Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie: Differenzierte Ressourcenallokation

Filialzentriertes/ Kundenzentriertes Multikanalmanagement

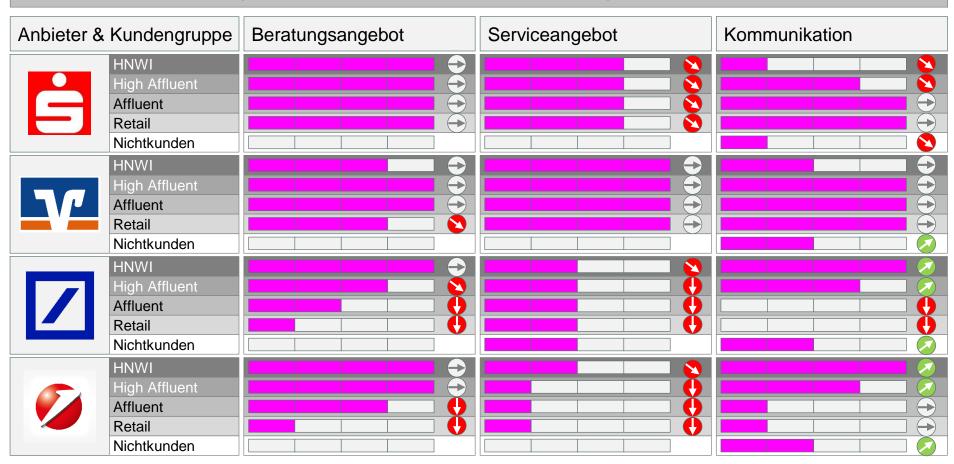


Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie



Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategien verbreiten sich zunehmend. Vor allem Geschäftsbanken bauen ihre Vertriebsorganisationen konsequent um.

Marktüberblick: Verbreitung kunden- & wertorientierter Multikanalstrategien



Eine erfolgreiche kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie basiert auf einer klaren Rollenverteilung der verschiedenen Informations- bzw. Vertriebskanäle.

Kunden- & wertorientierte I	Multikanalstrategie: Positioni	erung Kanäle	Exemplarisch. Zu definieren!		
Filiale	Mobile Beratung ¹	Servicecenter	Mediale Kanäle ²		
Management der Kunden- beziehungen im Bestand	Kundenaktivierung & Neukundengewinnung	Komplexere Services & Vertriebsunterstützung	Information, Generierung Leads, einfache Services		
 Beziehungsorientiert: Ho Beratung. Persönliche Be 	O • O	Information & Service: Zahlungsverkehr, Aktiv/	 Hochwertige, aktuelle, prägnant aufbereitete 		
 Komplexe Finanzprodukte, kombiniert zu individuellen Finanzlösungen. 		Passiv, Orderannahme. Keine Beratung.	Online-Informationen. Download Formulare.		
 Umfassender, persönlich 	er Service.	 Überlauf Filialtelefonie. Beschwerdeannahme. 	 Electronic Banking. 		
	Exzellent ausgebildete Relationship-Manager. Unterstützung durch einfache Servicekräfte.		 Wenige abschlussfähige Standardprodukte. 		
Beste Standorte. Zeitlich	und räumlich hoch flexibel.	 Outbound: Termine & Vertriebskampagnen. 	E-Post & Internetdialog.		



Kunden: Kanalübergreifend bedürfnisorientierte Selbstselektion von Interessenten & Bestandskunden



Finanzinstitute: Systematische Vernetzung & integrierte Vermarktung der Vertriebskanäle im Multikanal

Wthink

¹ "Teilmobile Beratung". Komplementär zu stationären Vertriebseinheiten. Institutsspezifische Ausformung, je nach Vertriebsstrategie und Geschäftsgebiet (vgl. auch HVB).

² Homepage = Online Banking, Mobile Banking via Smartphone und Tablet (Information, Service, Transaktion) sowie Social Media (reiner Informationskanal).

Kunden sollten nach individuellen Bedürfnissen und Potentialen differenziert in Vertriebslinien mit einem spezifischem Marketing-/Vertriebsmix betreut werden.

Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie: Zielbild Vertriebsorganisation Exemplarisch. Zu definieren!					
Filialvertrieb			Mengenkundenbetreuung	Servicecenter Mediale Kanäle	
Affluent	High Afflue	HNWI	Retail (ServiceLine)	Alle Kunden	
Freie Berufe	GK	FK/UK	Geschäftskunden (BusinessLine)	Alle Kullueli	
Differenziertes Filialnetz (Filialtypen) Flagship-Store Vertriebs- repräsentanz		. ,		Zentrale Ansiedelung	
			Zentrale Ansiedelung		
Büro- organisation	SB-Stelle				
Aktive, beziehungsorientierte, und persönliche Betreuung "Face-to-Face"			Aktive, transaktionsorientierte Betreuung, schwerpunktmäßig am Telefon	Reaktive Betreuung via Telefon bzw. digitale Kommunikationswege	
Relationship-Manager, Fachspezialisten & einfache Servicekräfte			Transaktionsmanager	Servicekräfte	
Individuelle Finanzlösungen			Standardisierte Finanzprodukte	Standardisierte Finanzprodukte	
Umfassender, persönlicher Service			Eingeschränkter, telefonischer Service	Eingeschränkter, telefonischer Service	

GK = Gewerbekunden. **FK/UK** = Firmen-/Unternehmenskunden.

Inhaltsverzeichnis

1.	Ausgangssituation für Finanzinstitute im Multikanalvertrieb	2	
2.	Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie	15	
3.	Case Study: Filialvertrieb 2025 – Kunden- & wertorientierte Reorganisation	22	
4.	Wthink – Wir steigern Wachstum	40	

_Wthink

Eine erfolgreiche Reorganisation des Filialvertriebs beeinflusst die gesamte Vertriebsorganisation und erfordert ein ganzheitliches, integriertes Vorgehen.

Kunden- & wertorientierte Reorganisation des Filialvertriebs: Ganzheitliches Vorgehensmodell



VI Vertriebssteuerungskonzept

- Zielsystem Kundenberater
- Entwicklung Kundenbestand
- Rentabilität Filialnetz
- Kundenorientierung



V Kommunikationskonzept

- Master-Design Filialtypen
- Kundenüberleitung & Filialschließung
- Multikanal-Kommunikation

Analysen Geschäftsgebiet

- Kundenverhalten/-potentiale
- Finanzmarktpotential/-anteil
- Wettbewerbsstruktur
- Audit Filialnetz IST

Geschäftsgebiet



V Betreuungskonzept

- Kunden & Beratertypen
- Produkte, Beratung, Service
- Personalbestand/-entwicklung
- Betreuungsprozesse



II Filialstrategie 2025

- Ziele & Rahmenbedingungen
- Vertriebsorganisation SOLL
- Filialtypen SOLL
- Filialstruktur SOLL



III Standortkonzept

- GEOlocation: Beste Standorte
- GEOpotential: Filialnetz SOLL
- GEOgap: Abgleich IST / SOLL
- Entwicklungspfad IST / SOLL

Der Filialvertrieb 2025 muss eine nachhaltig profitable, aktive und beziehungsorientierten Kundenbetreuung mit modernen Filialen in der Fläche ermöglichen.

Kunden- & wertorientierte Reorganisation des Filialvertriebs: Leitplanken

 Banken müssen für Kunden als leistungsstarke Finanzpartner erlebbar bleiben. Konsequente Breite Präsenz in Fläche mit kundenorientierten, modernen Filialen. Kundennähe Optimale Filialstandorte, bedürfnisgerechte Adressierung von Kundenpotentialen. Banken müssen die Kosten im Filialvertrieb senken. Gesteigerte Ausrichtung Filialnetz an regionalen Finanzmarktpotentialen im Geschäftsgebiet. Rentabilität Konsequente Schließung unrentabler Filialen an unattraktiven Standorten. Nicht jeder Kunde ist "König". Beratung muss sich am Kundenpotential orientieren. Differenzierte Konzentration Beratung auf gehobene Kunden. Reduzierung "Beratungsfilialen". Betreuung Ausrichtung Beratungsangebot nach dem "Hausarzt-/Facharztprinzip". 90% Kundenkontakte sind Servicekontakte ("Besuch beim Hausarzt"). **Dezentrales** Engmaschiges Servicenetz ist erfolgskritisch für nachhaltige Kundenbindung. Serviceangebot Kosteneffizienter Mix aus persönlichem (Service-Filiale) und SB-Service. Hohe Anteile inaktiver Kunden und Nebenbankverbindungen in Kundenbeständen. Hohe Vertriebs-Filialnetz sollte um teilmobile, aktive Vertriebseinheiten erweitert werden. aktivität

> Dezentrales Kundengeschäft muss auf "Holgeschäft" ausgerichtet werden.

Ausgangspunkt der Reorganisation ist die Analyse des Geschäftsgebiets mit Fokus auf Kundenverhalten, Finanzmarktpotentiale und Rentabilität Filialnetz.

Filialvertrieb 2025

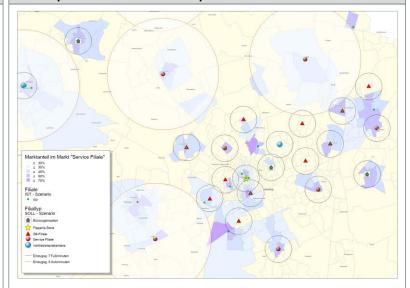


Analysen Geschäftsgebiet

Zentrale Fragestellungen

- Kundenpotential: Anzahl im Geschäftsgebiet, Kundenwerte (DB-II-Potential) und Kundentypen bzw. -segmente.
- Kundenverhalten: Kanalpräferenzen & -nutzung.
- Finanzmarktpotential: Einkommen bzw. Vermögen im Geschäftsgebiet, Nutzung von Finanzprodukten, durchschnittliche Margen, regionale Marktanteile.
- Wettbewerbsstruktur: Im Geschäftsgebiet vertretene Anbieter, Anzahl/Größe/Modernität Filialen, Marktanteile.
- Rentabilität des Filialnetzes: Struktur Filialnetz, Anzahl/ Größe/Modernität Filialen, Anzahl zugeordneter Kunden & Kundenwerte, Kosten & Erträge.

Beispiel: Finanzmarktpotentiale & Marktanteile



Input

- Marktforschung Geschäftsgebiet.
- Geodaten & -Analysen Geschäftsgebiet.
- Auswertungen Filialvertrieb.

Aus den Analysen wird die Filialstrategie 2025 entwickelt. Kernergebnisse sind eine ergebnisoptimale Vertriebsorganisation und Filialstruktur sowie Filialtypen.

Filialvertrieb 2025

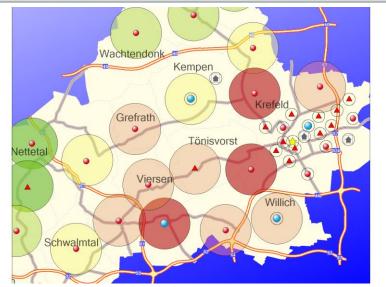


Filialstrategie 2025

Zentrale Fragestellungen

- Rolle der Vertriebskanäle im Multikanal: Künftige Positionierung und Aufgaben des Filialvertriebs.
- Vertriebsorganisation 2025: Einführung von Betreuungseinheiten für Mengenkunden, Differenzierung des Filialnetzes, Einbindung mediale Kanäle.
- Filialtypen SOLL: Ausformung (Leitplanken) nach ...
 - Beratungs- & Serviceaufgaben.
 - Zuordnung Bestandskunden & Kapazitäten Neukunden.
 - Differenzierten Leistungsangeboten, Beratung, Service.
 - Beratertypen, Aufgaben-/Stellenprofilen, Vergütung.
 - Beraterrelationen, Personalbemessung/-zuordnung.
 - Anspruch an Reichweite, Marktanteil, Rentabilität.
- Filialstruktur SOLL: Anzahl unterschiedlicher Filialtypen im Geschäftsgebiet, abgeleitet aus jeweiligen Potentialen.

Beispiel: Ideale Filialstruktur SOLL



Input

- Multikanalstrategie.
- Potentiale im Geschäftsgebiet.
- Filial Audit IST

Die Spitze des Filialvertriebs bilden repräsentative Flagshipstores. Das Rückgrat sind attraktiv ausgestattete, leicht erreichbare Vertriebsrepräsentanzen.

Filialvertrieb 2025

П

Filialstrategie 2025

Exemplarisch. Zu definieren!

Flagshipstore



Aufgaben im Multikanalvertrieb

- Aufmerksamkeit bei Kunden & Nichtkunden erzeugen. Markenbekanntheit des Finanzinstituts nachhaltig sichern bzw. systematisch steigern.
- Perfektes Markenerlebnis vermitteln. Markenimage (Sympathie, Kompetenz, Serviceorientierung, Modernität etc.) positiv beeinflussen.
- Top-Kunden (Private Banking, Unternehmen etc.) teilmobil betreuen.
- Laufkundschaft stationär betreuen. Kunden & Interessenten informieren.
 Produkte & Angebote positionieren. Leads für Multikanal generieren.

Vertriebsrepräsentanz



Aufgaben im Multikanalvertrieb

- Gehobene Kunden & Top-Kunden (Individual, Private Banking, Firmen, Unternehmen, Stiftungen etc.) teilmobil betreuen.
- Durchgängig perfektes Markenerlebnis vermitteln. Markenimage (Sympathie, Kompetenz, Serviceorientierung, Modernität etc.) positiv beeinflussen.
- Komplettes Bankgeschäft (Information, Beratung, Service) anbieten.

Bilder exemplarisch. Filialtypen exemplarisch, im Projekt zu definieren.

26

Mobile Büroorganisationen werden zur Bestandsaktivierung und Neukundengewinnung eingeführt. "Bake Shops" bieten persönlichen Service in der Fläche.

Filialvertrieb 2025

п

Filialstrategie 2025

Exemplarisch. Zu definieren!

Büroorganisation



Aufgaben im Multikanalvertrieb

- Mobile Kundenbetreuung. Beratung in Beratungsräumen des Instituts und zuhause beim Kunden.
- Aktivierung von Bestandskundenbeziehungen.
- Gewinnung von Neukundenbeziehungen (Kaltakquise).
- Repräsentation der Marke in der Fläche.

Servicefiliale "Bake Shop"



Aufgaben im Multikanalvertrieb

- Kosteneffiziente Bereitstellung von persönlichen Serviceleistungen auf Top-Niveau. Befriedigung des erwiesenermaßen hohen Servicebedarfs -90% Kontakte zwischen Kunde & Finanzinstitut sind Servicekontakte.
- Repräsentation der Marke in der Fläche. Identifizierung von Beratungsbedarf & Generierung von Leads für Vertriebsrepräsentanzen.
- Keine ganzheitliche Beratung, keine Wertpapier- & Baufinanzierungsgeschäft. Keine Kassenfunktion.

Bilder exemplarisch. Filialtypen exemplarisch, im Projekt zu definieren.

27

SB-Stellen ergänzen das Beratungs- & Serviceangebot um Zahlungsverkehrsdienstleistungen 7 x 24. Ein Servicecenter bietet telefonischen Kundensupport.

Filialvertrieb 2025

Filialstrategie 2025

Exemplarisch. Zu definieren

SB-Stelle



Aufgaben im Multikanalvertrieb

- Bereitstellung einfacher Serviceleistungen (Bargeldversorgung, Einzahlungen, Kontoauszüge, Überweisungen) 7 x 24.
- Basis für Girokontobeziehungen.
- Repräsentation der Marke in der Fläche.

Servicecenter



Aufgaben im Multikanalvertrieb

- Information & Service: Zahlungsverkehr, einfaches Aktiv-/Passiv-Geschäft, Orderannahme. Keine Beratung.
- Uberlauf Filialtelefonie. Entgegennahme von Anrufen und Kundenanliegen
- Entgegennahme und Weiterleitung von Kundenbeschwerden.
- Technischer Support. Hotline Electronic Banking/-Brokerage, Homepage.
- Outbound: Terminvereinbarung. Durchführung von Vertriebskampagnen.

Bilder exemplarisch. Filialtypen exemplarisch, im Projekt zu definieren.

28

Die Zentralisierung der Mengenkundenbetreuung im kleinteiligen gewerblichen (BusinessLine) und/oder privaten (ServiceLine) Geschäft kann geprüft werden.

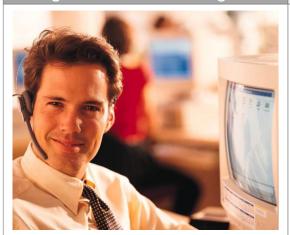
Filialvertrieb 2025



Filialstrategie 2025

Exemplarisch. Zu definieren!

Mengenkundenbetreuung



Praxisbeispiele (Auswahl)









Aufgaben im Multikanalvertrieb

- Aktive, vertriebsorientierte Betreuung direkt zugeordneter Mengenkunden mit begrenzten Ertragspotentialen als Hauptbetreuer. Ausformung als:
 - BusinessLine für Geschäftskunden (gewerbliches Geschäft).
 - ServiceLine für private Retailkunden.
- Kosteneffiziente mediale Betreuung mit den Vertriebskanälen:
 - Online: Nutzung der Homepage zur Abwicklung standardisierter Transaktionen und Automatisierung von Services.
 - Telefon: Aktive Kundenansprache (Outbound). Qualifizierung Kundenbestand als Voraussetzung für Segmentierung. Durchführung Finanzgespräche zur Kundenprofilierung. Verkauf einfacher Finanzprodukte. Abwicklung von Serviceanliegen.
 - Filiale: Anlassbezogene persönliche Beratung für den Abschluss margenstarker Finanzprodukte Kredite, Altersvorsorge, Versicherungen.
- Systematische persönliche Serviceunterstützung durch die Filialen.

Bilder exemplarisch. Filialtypen exemplarisch, im Projekt zu definieren.

Mit Schritt III werden die definierten Filialtypen an ergebnisoptimalen Standorten im Geschäftsgebiet positioniert und ein "ideales" Filialnetz abgeleitet.

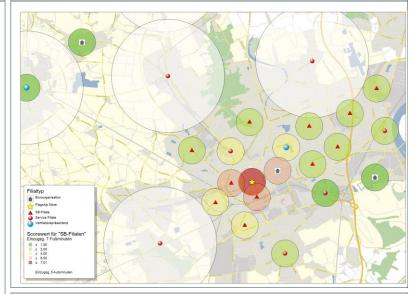
Filialvertrieb 2025

III Standortkonzept

Zentrale Fragestellungen

- GEOlocation-Analyse: Ergebnisoffene Analyse des Geschäfts-gebiets (Geodaten) & Identifizierung ergebnisoptimaler Standorte für definierte Filialtypen SOLL.
- GEOpotential-Analyse: Ableitung "ideales" Filialnetz SOLL.
 Identifizierung von alternativen Filialstandorten.
 Verdichtung zu einem Zielbild für das Filialnetz.
- GEOgap-Analyse: Abgleich bestehendes Filialnetz IST mit "idealem" Filialnetz SOLL. Identifizierung von Anpassungsbedarf. Entscheidung über Schließung, Umbau bzw. Ausbau sowie Neugründung von Filialen.
- Entwicklungspfad IST / SOLL: Definition Entwicklungspfad für jede Bestandsfiliale. Festlegung von Veränderungen, des Zeitrahmens sowie der zu ergreifenden Maßnahmen.

Beispiel: Ideales Filialnetz SOLL

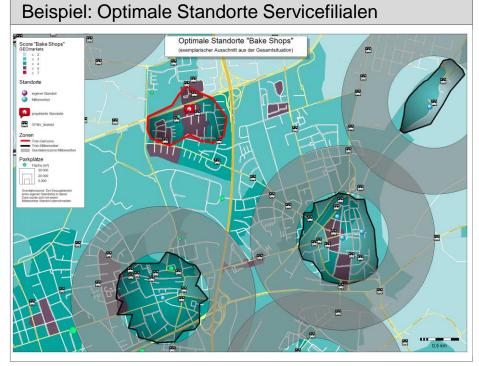


Input

- Definition Filialtypen SOLL.
- Struktur Filialnetz SOLL.
- Geodaten des Geschäftsgebiets.

Hierzu wird das Geschäftsgebiet mit einem institutsspezifischen Scoringmodell (Geodaten) auf optimale Standorte (Geomarkets) für die Filialtypen untersucht.

Beispiel: Optimale Standorte Filialrepräsentanzen



Ergebnis ist ein "ideales" Filialnetz SOLL mit optimalen Filialstandorten. Filialnetz IST und SOLL werden verglichen und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Filialvertrieb 2025

Flagshipstore

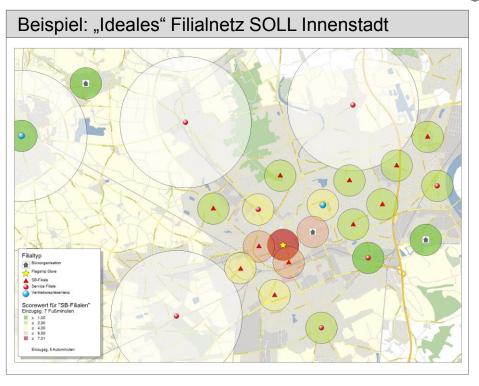
Vertriebsrepräsentanz

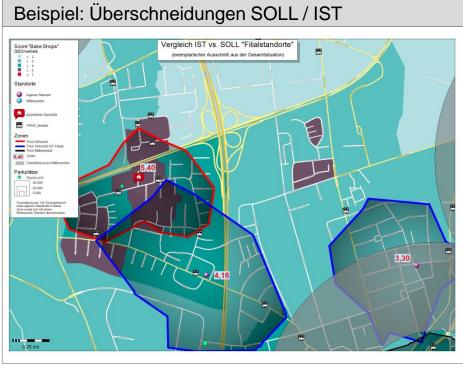
Standortkonzept

Exemplarisch. Zu erarbeiten!

Servicefiliale
"Bake Shop"

SB-Stelle





Ausgehend von dem verabschiedeten "neuen" Filialnetz werden notwendige Anpassungen am bestehenden Betreuungskonzept identifiziert und umgesetzt.

Filialvertrieb 2025

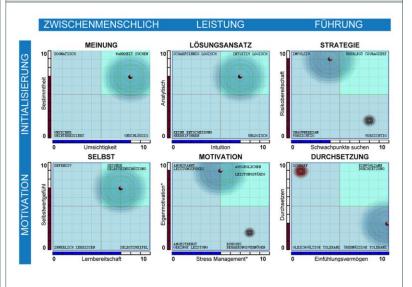


Betreuungskonzept

Zentrale Fragestellungen

- Kunden & Beratertypen: Verteilung der Bestandskunden auf das "neue Filialnetz". Bedürfnisgerechte Zuordnung von Beratertypen und wertorientierte Bemessung von Beraterrelationen und Personalkapazitäten. Positionierung von "Huntern" zur Neukundengewinnung.
- Produkte, Beratung & Service: Exakte Festlegung des filialtypspezifischen Leistungsangebots und spürbare Abgrenzung in der Vertriebsorganisation.
- Personalbestand & -entwicklung: Personalassessment & Bewertung Mitarbeiterportfolio. Identifizierung vom qualitativen u& quantitativem Entwicklungsbedarf.
- Betreuungsprozesse: Definition Zusammenarbeit im Filialvertrieb sowie im Multikanalvertrieb. Definition filial- bzw. kanalübergreifender Betreuungsprozesse & Schnittstellen.

Beispiel: Mitarbeiterportfolio & -entwicklung



Input

- "Ideales" Filialnetz SOLL.
- Etabliertes Betreuungskonzept.
- Personalbestand des Instituts.

Die Überführung des alten Filialnetzes in die neu gestaltete, moderne Filialwelt wird kommunikativ begleitet. Die Multikanal-Kommunikation wird intensiviert.

Filialvertrieb 2025



Kommunikationskonzept

Zentrale Fragestellungen

- Master-Design Filialtypen: Entwicklung Corporate Design. Markenkonforme, kundenorientierte & kosteneffiziente Ausgestaltung (Exterieur, Technik, Interieur etc.) der "neuen" Filialtypen.
- Kundenüberleitung & Filialschließung: Entwicklung und Umsetzung Kommunikationskonzept zur Unterstützung einer friktions-losen Kundenüberleitung und der Erklärung einsparungsgetriebener Filialschließungen.
- Multikanal-Kommunikation: Systematische Intensivierung Online-Kommunikation. Vernetzung Kommunikationsinstrumente im Multikanal. Positionierung Finanzinstitut als leistungsstarke Multikanalbank.

Beispiel: Integrierte Multikanalkommunikation



Input

- Markenpositionierung.
- Ideales" Filialnetz SOLL.

Kernaufgabe ist die Intensivierung der Online-Kommunikation und Vernetzung mit Offline-Medien zu einem einheitlichen Markenerlebnis im Multikanalvertrieb.

Filialvertrieb 2025







Partnerangebote von Wthink.

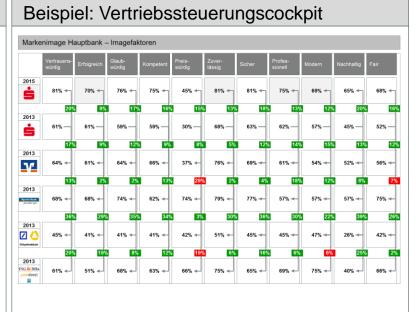
Schließlich erfolgt die Aktivierung des Vertriebs durch geeignete Steuerungsmaßnahmen. Die Kunden- und Ergebniswirkung wird systematisch kontrolliert.

Filialvertrieb 2025



Zentrale Fragestellungen

- Zielsystem Kundenberater: Anpassung des Zielsystems der Berater. Verankerung von Kundenorientierung & ganzheitlicher Beratung. Einführung von Teamzielen auf Filialebene. Verzielung filialübergreifender Zusammenarbeit & friktionsloser Kundenüberleitung.
- Entwicklung Kundenbestand: Adjustierung des Vertriebsreportings. Enges Monitoring der Kundenbestandsentwicklung. Früherkennung von Abwanderungsgefahr.
- Rentabilität Filialnetz: Einbindung geeigneter Rentabilitätskennzahlen in Vertriebsreporting.
- Kundenorientierung: Kontinuierliches Monitoring der Kundenorientierung des Filialvertriebs (Markenimage, Kundenzufriedenheit, Vertriebsaktivität, Sales Funnel).



Input

- Zielsystem Kundenberater.
- Marktforschungstools.
- Vertriebsreporting.

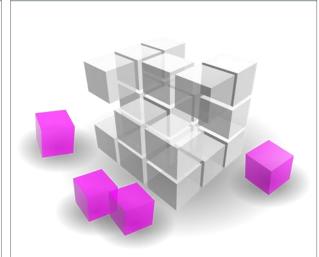
Wthink unterstützt Finanzinstitute bei Reorganisation des Filialvertriebs durch integrierte und maßgeschneiderte Lösungen auf Basis von Best Practice-Tools.

Angebot Wthink: Modularer Baukasten mit Best-Practice-Tools vernetzt zu maßgeschneiderten Lösungen

Wconsult Unternehmensberatung Wcreate Kommunikation Marktforschung

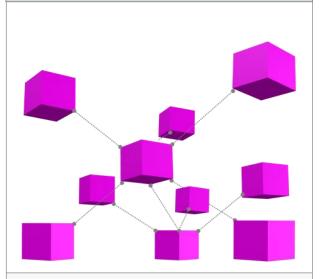
- Vollständiges Leistungsangebot aus Unternehmensberatung, Marktforschung, Kommunikation.
- "One face to the customer": Integrierte Problemlösung.

Best Practice-Tools/-Verfahren



- Modulares Leistungsangebot.
- Tiefe Fachexpertise: Senior-Spezialisten für jede Teildisziplin.
- Praxiserprobte, wissenschaftlich fundierte Best Practice-Tools.

Maßgeschneiderte Lösungen

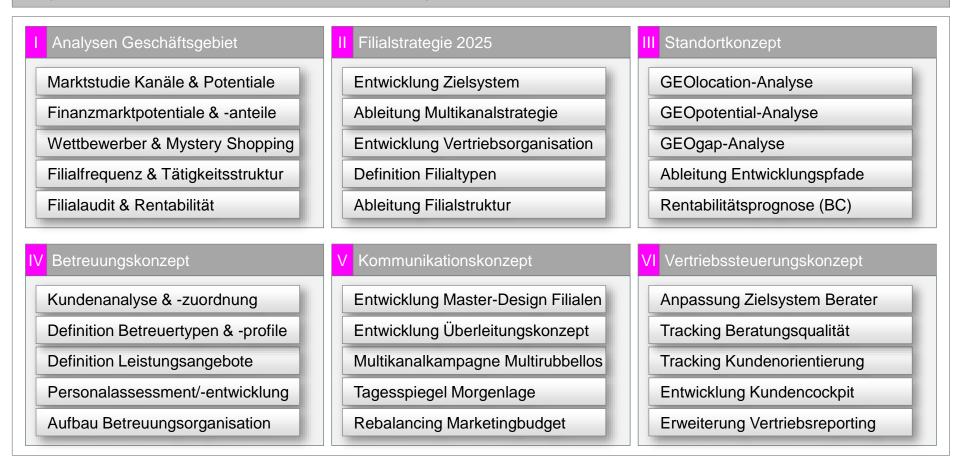


- Integrierte Lösungen für Reorganisation Filialvertrieb.
- Höhere Projekteffizienz & Akzeptanz, leichtere Umsetzung.
- Markterfolg & Kosteneffizienz.

Wthink

Wthink bietet hierzu ein modulares Leistungsangebot aus Marktforschung, Beratung und Kommunikation zur Entwicklung passgenauer Problemlösungen.

Angebot Wthink: Kunden- & wertorientierte Reorganisation des Filialvertriebs



Inhaltsverzeichnis

4	Augrangasituation für Einanzinatituta im Multikanalvartriah	2
1.	Ausgangssituation für Finanzinstitute im Multikanalvertrieb	2
2.	Kunden- & wertorientierte Multikanalstrategie	15
3.	Case Study: Filialvertrieb 2025 – Kunden- & wertorientierte Reorganisation	22
4.	Wthink – Wir steigern Wachstum	40

_Wthink

Wthink ist eine Unternehmensberatung für Finanzdienstleister, spezialisiert auf Marketing & Vertrieb. Wir stehen für effizientes Wachstum im Kundengeschäft.

Wthink – "Wir steigern Wachstum!"



Unternehmensberatung für **Finanzdienstleister**: Banken, Sparkassen, Versicherungen.

Branchenübergreifende

Expertise: Führende (inter-) nationale B2C-/B2B-Konzerne.

Integriertes Leistungsangebot: Beratung, Marktforschungsinstitute & Full-Service-Agentur.

Mittelständisch: 40 feste/freie Professionals unterschiedlicher Disziplinen an 2 Standorten.

Ausgezeichnet: Zahlreiche auch internationale Awards für Vertriebseffizienz & Kreativität.

Wthink

Alle Projekte von Wthink werden durch erfahrene Senior-Teams unter Leitung eines Managing Partners mit passendem fachlichen Hintergrund durchgeführt.

Wthink – "Wir steigern Wachstum!"



Carsten C. Wendt Managing Partner

Wthink GmbH, Frankfurt



Michael Röhle
Managing Partner
Wthink GmbH, Düsseldorf

Beruflicher & fachlicher Hintergrund

- Mehr als 16 Jahre Berufserfahrung in der Finanzindustrie und der Unternehmensberatung.
- Fokus: Marktforschung, Wettbewerbspositionierung, Strategieberatung, Konzeptentwicklung, Umsetzung.
- Mehr als 100 Projekte zu marktorientierten Fragestellungen in der Financial Services Industry.
- Langjährige Vertriebserfahrung als Relationship-Manager Private Banking.

Beruflicher & fachlicher Hintergrund

- 33 Jahre internationale Berufs- und Geschäftsführungserfahrung in der Agenturbranche (u.a. GREY, GRAMM, DMB&B, EURO RSCG).
- Fokus: Wettbewerbspositionierung, Strategischer Markenaufbau und Markenführung, Image- & Produktkommunikation.
- Langjährige internationale, branchenübergreifende Projekterfahrung.

Je nach Aufgabe werden erfahrene Fachspezialisten in Projekte eingebunden (beispielhaft für Reorganisation Filialvertrieb: Geomarketing & Marktforschung).

Wthink – "Wir steigern Wachstum!"



Gero Birkenfeld Geschäftsführer

geobiz.de, Moers
Inh.: Gero Birkenfeld



Christian Walka Partner

2hm Marktforschung GmbH, Mainz

Beruflicher & fachlicher Hintergrund

- Über 15 Jahre Erfahrung im Bereich Geomarketing als Diplom Geograph.
- Fokus: Standortanalyse, geogr. Marktanalyse,
 Vertriebsgebietsplanung sowohl auf makro- als auch auf mikrogeographischer Ebene.
- Beratung mittelständischer und multinationaler Unternehmen (Veolia etc.) in allen Fragen zur Standortplanung und Vertriebsnetzoptimierung.

Beruflicher & fachlicher Hintergrund

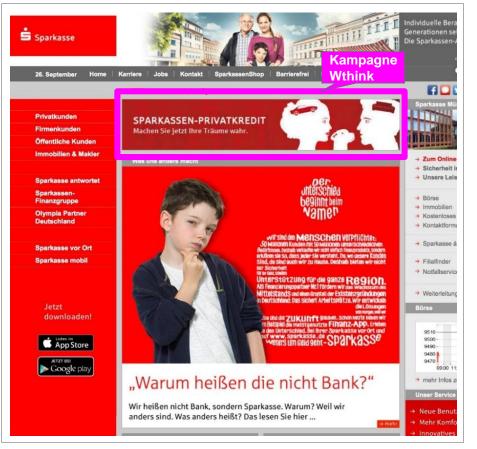
- 14 Jahre Berufserfahrung in der Industrie und Marktforschung.
- Tätigkeitsschwerpunkt: Market Intelligence.
- Analysen und Benchmarking, Vertriebs- und Servicestrategien, Zielgruppenanalysen und Kundensegmentierung, Bewertung und Bepreisung von Finanzprodukten bzw. Services.
- Experte in der Produkt- und Preisforschung.

Wthink verfügt über fundierte, langjährige Branchenexpertise aus zahlreichen Projekten für Banken, Sparkassen & Versicherungen aller Größenordnungen.

Wthink – Projektbeispiele Finanzinstitute



Wthink – Anerkannte Best Practice-Lösungen



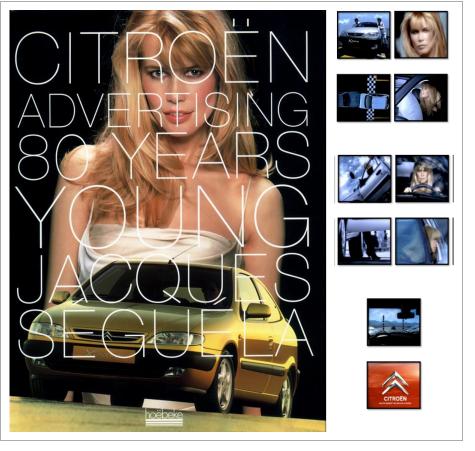
Unternehmensbezogene und persönliche Referenzen.

Wthink blickt konsequent "über den Tellerrand hinaus". Mit tiefer branchenübergreifender Projekterfahrung schaffen wir Beratungslösungen "Best of Breed".

Wthink – Projektbeispiele **sonstige Branchen**



Wthink – Anerkannte Best Practice-Lösungen



Unternehmensbezogene und persönliche Referenzen.

Wthink verfolgt einen Exzellenzanspruch. Im Projekt streben wir konsequent nach Umsetzung der jeweils bestmöglichen Lösungen für unsere Mandanten.

Wthink Projektbeispiel Private Banking – Testimonialkampagne mit Paul Schirnhofer











Ihr Ansprechpartner

Carsten C. Wendt

Managing Partner

Wthink GmbH

Schanzenstraße 6-8 40549 Düsseldorf

E-Mail: c.wendt@wthink.de

Mobil: +49 (0)175 / 2244 641

Telefon: +49 (0)211 / 9542 7142

Fax: +49 (0)211 / 9559 9520

Sekretariat: m.vonbargen@wthink.de

Büro Frankfurt

Carl-Benz-Straße 21 60386 Frankfurt

Telefon: +49 (0)69 / 4089 7560



Dieses Dokument ist ausschließlich für Mandanten bestimmt. Die Verteilung und Vervielfältigung - auch auszugsweise - zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung der Wthink Düsseldorf GmbH gestattet.