

## ***Der Weg zur Excellence im Privatkundengeschäft***

**Im Zeitalter der Konzentration auf Shareholder Value und Eigenkapital-Rentabilitäten haben vor allem die Großbanken vielfältige Anstrengungen unternommen, sich von Teilen des Privatkundengeschäftes zu trennen. Damit einher geht die Frage, ob das Privatkundengeschäft der Banken und Sparkassen überhaupt noch rentabel betrieben werden kann. Welche Maßnahmen können Sparkassen in ihren Regionen ergreifen, um Marktführerschaft und Rentabilität in Einklang zu bringen und an welchen Benchmarks gilt es sich zu orientieren?**

Die Großbanken begannen Anfang der 90er Jahre in der ersten Welle mit Filial-Restrukturierungen bei gleichzeitigem Rückzug aus der Fläche und Verlagerung sämtlicher Standardtransaktionen auf Automaten. Anschließend wurden im Zuge der Internet-Euphorie Milliardenbeträge in virtuelle Präsenzen investiert. Wie sagte Rolf Breuer, Vorstandssprecher der Deutschen Bank, im Februar 2000: "Wir transferieren die Deutsche Bank ins Internet und werden dort die Nummer 1."

Die neue deutsche Börsen-Euphorie verstärkte die damalige Einstellung und ließ eine Vielzahl von Online-Brokern entstehen, die wiederum mit aberwitzigen Werten an den Börsen gehandelt wurden. Polarisierende Vorstellungen, mindestens 80% aller Banktransaktionen würden zukünftig im Internet abgewickelt (frei nach Bill Gates: „banking is necessary, banks are not“), waren an der Tagesordnung.

Vergessen wurde lediglich der Kunde, denn Kundenwünsche und Akzeptanz virtueller Produktangebote wurden völlig falsch eingeschätzt. Eine Buchbestellung bei Amazon läßt sich weder emotional noch technisch mit dem Abschluß eines Bausparvertrages gleichsetzen.

Heute schreiben selbst die wenigen, noch übrig gebliebenen, einstigen Börsenstars wie ConSors, Comdirect oder DAB rote Zahlen, versuchen sich mit Filialöffnungen und persönlicher Beratung und unterscheiden sich dadurch immer weniger von ihren Müttern. Die Folgen sind hohe Akquisitionskosten pro Kunde mit der Gefahr von Insolvenz, Übernahme, Zerschlagung oder Reintegration in den Bankkonzern. Lediglich Pulsiv.com konnte sich in den warmen Schoß der Sparkassenfamilie retten, denn hier wird die breite Kundenbasis im Rahmen des Multikanalangebotes frei Haus geliefert.

### **Fehlentwicklungen werden umfassend korrigiert**

Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die in der Phase der Börsen-Hausse wie Kaninchen vor der Schlange die Abwanderung ihrer Kunden zu Discount-Brokern verfolgen mußten, sehen wieder hoffnungsvoller in die Zukunft. Die von den Großbanken vorgenommene bewußte und vielfach auch unbewußte Trennung von kleinen privaten und gewerblichen Kunden hat dazu geführt, daß die breite

Retail-Basis nicht mehr zur Verfügung steht und der verbliebene Fixkostenblock auf weniger Kunden verteilt werden muß. Die letzten Quartalszahlen der Großbanken sprechen eine deutliche Sprache, da sie nicht mehr durch Provisionserlöse aus Investment-Banking-Transaktionen aufgepeppt werden konnten.

Die Deutsche Bank beispielsweise hat nach jahrelangen Fehlversuchen ihre Konsequenzen gezogen: Milliardenräuber wie die Bank 24 und Moneyshelf existieren nicht mehr. Statt dessen hat man in der Deutschen Bank 24 das gesamte untere und mittlere Privatkundengeschäft des Deutschen Bank Konzerns gebündelt und gibt den Kunden, anstelle sie weiterhin zu bevormunden, die Möglichkeit, über unterschiedliche preisdifferenzierte Zugangswege sämtliche Produkte des Konzerns und von Wettbewerbern in Anspruch zu nehmen (multi-channel kombiniert mit multiproduct at best advice).

Im November 2001 beschreibt Herbert Walter, Sprecher des Vorstandes der Deutschen Bank 24, die Situation sehr treffend: "Die Menschen suchen unabhängige und zuverlässige Beratung in den Bankfilialen, um eine lebenslange Vermögensplanung aufzubauen." Walter weiter im Zusammenhang mit den Kosten einer persönlichen Beratung: "Diese ist durch vorstrukturierte Gespräche sowie standardisierte Produktmodule möglich und steht nicht im Widerspruch mit der angestrebten individuellen Beratung der Kunden."

Wie funktionieren derartige Modelle in der Praxis?

### **Exzellente Datenbasis als Ausgangspunkt**

Jede andere Branche beneidet die Banken ob ihrer Informationsvielfalt über ihre Kunden im Hinblick auf Einkommen, Vermögen und Produktnutzung. Diese Datenbasis, gepaart mit einer im Detaillierungsgrad feinsteuerebaren Potenzialanalyse im relevanten Geschäftsgebiet, erlaubt bei entsprechender Positionierung eine exzellente Marktausschöpfung. Hier befinden sich Genossenschaftsbanken und insbesondere Sparkassen aufgrund ihres überragenden Marktanteils in der vergleichsweise besten Startposition. Trotz der immer wieder vorherrschenden Meinung, daß die Märkte verteilt seien, hat durch nationale und internationale Asset Manager ein heftiger Wettbewerb um die vermögende Privatkundschaft in Deutschland eingesetzt. Für Sparkassen gilt es, diesen Wettbewerb anzunehmen und ihre Kunden bedarfsorientiert so zu betreuen, daß eine langfristige Kundenbindung erreicht wird.

### **Betreuungsansatz muß am Kundenbedürfnis ausgerichtet werden**

Zunächst muß ein besseres Feintuning der Kundensegmentierung erreicht werden, das nicht schon bei der Selektion nach Einkommen und Vermögen endet. Weitere Kriterien wie Altersklassen und Lebensphasen in Verbindung mit Produktnutzungsprofilen und präferierten Vertriebskanälen führen zu einer deutlich höheren Trefferquote bei der Ermittlung des tatsächlichen Potenzials. Abschließend sollte die Feinsegmentierung anhand von Kundenwertanalysen vorgenommen werden, die neben den vorgenannten Kriterien Produkt-Deckungsbeiträge und Vertriebswegkosten beinhaltet.

Im klassischen Retailgeschäft reicht in der Regel der schnelle und freundliche Service im Team aus, der, unterstützt durch einen technischen CRM-Ansatz, auch Anlässe zum gezielten Produktverkauf aufzeigt. Das FDL-Konzept des DSGVO beinhaltet die notwendigen Lösungsschritte im Rahmen der Filialstrukturierung.

Bei den Standard-Privatkunden als nächst höherem Kundensegment sollten neben dem beschriebenen Service in angemessenen Zeiträumen gezielte persönliche Beratungsgespräche stattfinden, in denen die aktuelle Haushaltssituation bewertet und gemäß Analyseergebnis mit standardisierten Produktmodulen gedeckt wird.

In diesem Bereich ist schon zwingend eine persönliche Beraterzuordnung notwendig, um junge Aufsteiger bzw. Entwicklungskunden zu identifizieren und rechtzeitig einer höherwertigen Betreuung zuzuführen. Hier zeigt sich bei Sparkassen im Bereich der 24 – 39jährigen Kunden deutlich ein unterdurchschnittlicher Marktanteil, da in dieser höchst sensiblen Entwicklungsphase des Kunden die Übergabe von der überwiegend noch vorherrschenden Teambetreuung zum persönlichen Berater nicht funktioniert. Das FDL-Konzept ist an dieser Schnittstelle noch nicht hinreichend ausgearbeitet.

### **Vermögens- und Finanzplanung als Leitmotiv**

Im Segment der Individualkunden, die in einem höherwertigen Filialtyp (IKB-Filiale) dezentral betreut werden sollten, ist die Anzahl der Kunden pro Betreuer idealerweise deutlich niedriger und hängt von den spezifischen Segmentgrenzen ab. Beginnend in diesem Segment sollten sämtliche Kundenaktivitäten dem Beratungsansatz der ganzheitlichen Finanzplanung folgen, der eine umfassende Vermögensstruktur-Analyse voraussetzt und bei jedem persönlichen Kontakt einen „Kurz-Check“ beinhaltet.

Im Top-Segment des Privatkundengeschäftes bietet sich die Ansiedlung in einer separaten Organisationseinheit „Private Banking“ an, in der entsprechend ausgebildete Berater nur eine beschränkte Anzahl von Kunden betreuen. Dabei ist es grundsätzlich unerheblich, ob dieser Bereich als eigenes Geschäftsfeld innerhalb der Bank oder als Tochtergesellschaft betrieben wird. Wichtig ist es jedoch, bei diesem auf Persönlichkeit und Vertrauen basierenden Ansatz, eine räumliche Trennung vom übrigen Bankgeschäft herbeizuführen, um hier eine Atmosphäre zu schaffen, die der bei in- und ausländischen Asset Managern gewachsen ist.

Produktseitig bietet sich zur Portfolio-Optimierung der Kunden in erster Linie die fondsgebundene Vermögensverwaltung an, die sich „konzernunabhängig“ an vielfältig vorhandenen Research-Ergebnissen und Benchmarks orientieren kann. Gleichzeitig sollte hier auch eine enge Verzahnung zum Kompetenzzentrum „Corporate Finance“ geschaffen werden, das sowohl Beteiligungskapital in Form von Private Placements als auch Neuemissionen als Anlagealternativen generieren kann.

Die kürzlich erfolgte Zusammenlegung von Privatkundengeschäft und Asset Management im Top-Segment der Deutschen Bank zu einem einheitlichen Geschäftsbereich (PCAM) folgt ebenfalls diesem Prinzip. Dieser Ansatz ist zudem hervorragend geeignet, das Potenzial der Privatvermögen von Firmeninhabern bzw. Geschäftsführern der betreuten Firmenkunden in Angriff zu nehmen. Hier ist der Marktanteil im Sparkassensektor deutlich verbesserungswürdig.

## **Feinsegmentierung unter Rentabilitätsgesichtspunkten**

Nach der Basisarbeit der Kundensegmentierung und nach Ableitung einer groben Betreuungsstruktur gilt es, diese Segmente unter Ertrags Gesichtspunkten detailliert zu bewerten. Ziel ist eine weitergehende Feinsegmentierung, die Antworten auf notwendige Investitionen geben soll. Grundlage ist eine Kosten- und Ertragsanalyse der relevanten Produktpalette und Vertriebswege. Darauf aufbauend sollten die prognostizierten Produktnutzungen im Rahmen des Lebensphasenmodells innerhalb der Kundensegmente mit realistischen Produktkosten je präferiertem Vertriebskanal bewertet und auf den Betrachtungszeitpunkt abgezinst werden. Als Ergebnis erhält man den Barwert einer Einzelkundenverbindung, eines Kundensegmentes bzw. eines Vertriebsweges. Diese Kennziffern erlauben Aussagen u.a. über Segmentanzahl, Kundenanzahl pro Berater und sinnvollen Betreuungsstrukturen und -intensitäten.

## **One Face to the Customer**

Berater mit persönlicher Kundenzuordnung sind in der vorgestellten Philosophie von Abwicklungsaufgaben weitestgehend befreit. Dies läßt sich über Wertschöpfungsketten realisieren, die auf einer einheitlichen IT-Struktur abgewickelt werden, welche die Teilbereiche Vertrieb, Marktfolge und Rechenzentrum über eindeutig definierte Schnittstellen miteinander verknüpfen. Bei den Vertriebsmitarbeitern sollten, im Detaillierungsgrad abhängig von den betroffenen Kundensegmenten, alle erforderlichen Informationen über Kunden und Produkte „auf Knopfdruck“ verfügbar sein. Dies beinhaltet jedoch auch die Verpflichtung des Beraters, alle Kontakte und Gesprächsergebnisse im System zu erfassen, um ein Monitoring zu gewährleisten.

Die Vergangenheit hat gezeigt, daß die Trennung von Kredit- und Anlagegeschäft im klassischen Sinne zu erheblichen Informations- und Reibungsverlusten führt. Dies erfordert zwingend die Implementierung des ganzheitlichen Betreuungsansatzes. Damit wird im Zuge der persönlichen Betreuerzuordnung der Kundenberater automatisch zum Customer-Relationship-Manager und wird für die Gesamtbeziehung der Bank zu den ihm zugewiesenen Kunden produktunabhängig verantwortlich.

## **Spezialdienstleistungen in Kompetenzzentren**

Zur Entlastung der Vertriebsmitarbeiter von sämtlichen Produktdetails werden Spezialdienstleistungen wie Baufinanzierungs-Beratung, Immobilien-Vermittlungen und besondere Formen der Vermögensanlagen in Kompetenzzentren vorgehalten. Die hier vorhandenen Kernkompetenzen werden von den Customer-Relationship-Managern intern koordiniert und gezielt zur Ausschöpfung der Marktpotenziale bei den zugeordneten Kunden eingesetzt.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist das konzernunabhängige Produktangebot, das es dem Berater ermöglicht, die Kundenberatung nach "best advice" vorzunehmen. Dazu ist es notwendig, Research-Kapazitäten beispielsweise im Vermögensanlage-Zentrum vorzuhalten, die als vertriebsunterstützende Maßnahmen die Top-Performer bei den empfohlenen Produkten identifizieren und vertriebsstauglich aufbereiten. Hier besteht bei Sparkassen ein häufiges Defizit, da in der Regel die Funktion der Produktentwicklung und –verantwortung nicht eindeutig zugeordnet ist.

## **Multikanal kann nur Ergänzung sein**

Kern der vorgestellten Vertriebskonzeption ist die Dominanz der persönlichen Beratung unter Nutzung sämtlicher Vorteile der Online-Welt. Jeder Kunde kann unabhängig von seiner Segment-Zugehörigkeit den 24-Stunden-Service der Bank via Internet, Telefon oder Automaten nutzen. Im Rahmen zentral gesteuerter Marketingmaßnahmen wird der Vertrieb durch Call-Center unterstützt. Call-Center eignen sich jedoch nur in geringem Umfang für den direkten Produktverkauf, so daß hier Terminvereinbarungen und grundsätzliche Erläuterungen zu einzelnen Themen vorherrschen. Vervollständigt wird das Multikanalangebot durch Integration des Online-Brokers im Wertpapiergeschäft, der einerseits die offene Flanke der Sparkassen schließt, andererseits wesentlich zur Bindung von interessanten Wertpapierkunden beiträgt, die alle Zugangsoptionen erwarten.

## **Standardisierung vs. Individualisierung**

Für Kunden und Berater ist die Produktvielfalt insbesondere im Wertpapiergeschäft mittlerweile unüberschaubar. Selbst die Risikostreuung durch Fondskonzeptionen hat sich zwischenzeitlich inflationiert. Die Vielzahl der Investmentgesellschaften und Asset Manager haben Fonds auf unterschiedliche Märkte, Wertpapiergattungen und Branchen aufgelegt, die einen hohen Überlappungsgrad aufweisen. Kunden und Berater sind in der Regel hoffnungslos überfordert, eine adäquate Selektion zu treffen.

Der Mehrwert für den Kunden besteht in der sinnvollen Auswahl von Fonds, die in ihrer breiten Zusammensetzung die Bedürfnisse eines Großteils der Kunden treffen und gleichzeitig eine exzellente Performance aufweisen. Die Zusammenstellung solch gut strukturierter Fonds zu einem oder mehreren Dachfonds deckt in der Regel einen breiten Kundenfokus ab. Marktführer im Rahmen der persönlichen Finanzplanung wie MLP haben sehr erfolgreich vorgeführt, daß derartige Kompositionen in hervorragendem Maße dazu geeignet sind, den Grundstein für einen langfristigen Vermögensaufbau beim Kunden zu legen. Positive Beispiele gibt es auch in der Sparkassen-Organisation, wo die Stadtsparkasse München mit dem „München Privat-Portfolio“ genau dieser Strategie folgt.

Derartige Produktbündel weisen zudem einen hohen Individualcharakter trotz Standardisierung auf und suggerieren dem Kunden hohe Problemlösungskompetenz des Beraters/der Sparkasse. Der wesentliche Faktor liegt jedoch in der Bereinigung des Produktportfolios und der schlankeren und kostengünstigeren Abwicklung der Standardprodukte, die zu erheblichen Skaleneffekten und damit zu deutlich verbesserten Margen im Bereich der Standard- und Individualkunden führen.

## **Verbesserte Abschlußkompetenz**

Neben der Standardisierung der Produkte lassen sich auch Gesprächsabläufe in der Beratung strukturieren. Der Verkaufsprozeß ist häufig gekennzeichnet durch eine Neigung zum Einzelabschluß, ohne die ganzheitliche Erfassung des Kunden zu berücksichtigen. Dies führt dazu, daß an unterschiedlichen Stellen derselben Bank völlig verschiedene Produkte zur Lösung des gleichen Problems angeboten werden.

Ziel muß eine homogenen Beratungsstruktur sein, die eine Übertragung der institutionellen Kompetenz der Sparkasse über den Berater zum Kunden ermöglicht und auf Basis der vorher beschriebenen Produktbündel zu Vertriebsroutinen und damit zu einer deutlich höheren Abschlußsicherheit führt.

Voraussetzung zur Erzielung einer Homogenität in der Beratung ist die Entwicklung eines Leitfadens für das jeweilige Kundensegment. Dieser sichert die Abdeckung aller relevanten Themen pro Segment und schafft Transparenz in der Beratungslogik. Selbst Beraterwechsel lassen sich einfacher kommunizieren, da der Kunde keinen Kompetenz- oder Verhaltensbruch erlebt.

### **Kundenbindung und Kundenzufriedenheit**

Die beschriebene Betreuungsphilosophie entspricht einerseits der Kundenerwartung nach persönlicher Beratung und individueller Ansprache, gewährleistet aber gleichzeitig den effizienten Einsatz von Ressourcen durch zielgerichtete Vertriebsaktivitäten, kostengünstige und schnelle Wertschöpfungsketten sowie optimiertem Produkteinkauf. Margenträchtige Schlüsselprodukte wie Altersvorsorge, Baufinanzierung und Sparpläne, die eine hohe Kundenbindungswirkung haben, lassen sich selbstverständlicher vertreiben und generieren gleichzeitig eine deutlich höhere Cross-selling-Quote.

Grundsätzlich betrachtet erfolgt eine signifikante Verlagerung von Abwicklungstätigkeiten hin zu Vertriebsaktivitäten, die auch geeignet ist, potenzielle Personalüberhänge zu mildern, denn die Umsetzung der Vertriebsstrategie verlangt einen nicht unerheblichen Zuwachs an qualifizierten Beratern. Ähnliche Überlegungen gelten auch für das Firmenkundengeschäft, wobei der Anpassungsdruck jedoch eher aus der Risiko- denn aus der Wettbewerbsseite kommt.

Es ist selbstverständlich, daß eine solche Veränderung der Unternehmenskultur durch umfassende Personalentwicklungsmaßnahmen begleitet werden muß. Nur die konsequente Umsetzung einer kundenorientierten Vertriebskonzeption und ein durchgängiges Vertriebscontrolling werden dazu führen, daß Marktführerschaft, Rentabilität und Kundenzufriedenheit im Privatkundengeschäft der Zukunft keinen Widerspruch darstellen. Der Vertrauensvorschuß für die Institute der Sparkassenorganisation ist allemal gegeben. Versuche, den Kunden zu standardisieren, werden jedoch weiterhin kläglich scheitern.