



## Virtual Roundtable: Private Banking – Neue Impulse für das Privatkundengeschäft



**Name:** Jens Baumgarten  
**Funktion/Bereich:** Director, Competence Center Financial Services, Head of Financial Services North America  
**Organisation:** SIMON - KUCHER & PARTNERS Strategy & Marketing Consultants GmbH

### Liebe Leserinnen und Leser,

die Bank des 21. Jahrhunderts erlebt eine Evolution entlang der gesamten Wertschöpfungskette und macht vertriebsstarke Strategien sowie kundenorientierte Prozesse zu den zentralen Werttreibern. Darüber hinaus steht die Zukunft ganz im Zeichen des einzelnen Kunden – das Privatkundengeschäft ist als das Erfolg versprechende Segment in die Köpfe der Bankenwelt zurückgekehrt!

Doch der Kampf um die Gunst jedes Kunden gewinnt fortlaufend an Intensität, da zunehmend europäische und internationale Player in den deutschen Markt drängen. Das Ziel sollte daher sein, das Ertragspotenzial der Privatkunden optimal auszuschöpfen, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Denn nur mit innovativen Ideen und Zukunft sichernden Strategien kann dieses Geschäftsfeld ertragreich bestehen.

Welche Umdenkungsprozesse aktuell im Gange sind und welche neuen oder vielleicht „wiederbelebten“ Strategien im Vertriebsprozess anzuwenden sind, ist Gegenstand dieser Diskussionsrunde.

Führende Experten nehmen dazu in diesem Roundtable ausführlich Stellung. Konzepte werden vorgestellt, Projektbeispiele zeigen tatsächlichen Nutzen auf und eine Reihe wichtiger Punkte werden kritisch beleuchtet.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr

NetSkill-Team



Sehr geehrter Herr Baumgarten,

**Frage 1- Der Kunde und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt:**

Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren und Kompetenzen für die Bewältigung dieser neuen Herausforderungen in Bezug auf den Kunden als zentrale Person? Sind diese wirklich neu? Wie wird diese Strategie im Privatkundengeschäft in Ihrem Haus umgesetzt?

**Antwort:**



Die Bank des 21. Jahrhunderts wird einem neuen Paradigma folgen müssen. Das Angebot von Gesamtlösungen für den Kunden wird das gängige Mantra der Produktvermarktung ablösen. Unter dem Stichwort „Partnerschaft“ wird der Kunde in den Mittelpunkt gestellt. Transparente und übersichtliche Prozesse sowie faire Verhandlungen werden handlungsleitend sein. Diese Strategie ist nicht neu – die Kundenorientierung wurde jedoch in den vergangenen Jahren leider zugunsten einer einzelproduktorientierten Gewinnmaximierung aufgegeben. Dabei ist das Gegenteil richtig: Der Kundenwert über den gesamten Kundenlebenszyklus und über die gesamte Produktpalette muss betrachtet werden. Konkret heißt das, dass Banken in Ihren Angebotsstrukturen als auch bezüglich ihrer Preispolitik stärker auf den Kunden als Ganzes abzielen müssen. Insbesondere im Lichte einer immer stärkeren Konkurrenz sowohl durch spezialisierte Direktbanken als auch durch ausländische Wettbewerber ist die Bindung existierender Kunden an die eigene Bank von zentraler Bedeutung. Intelligente Preisstrukturen (z.B. Produktbündelung, mehrdimensionales Pricing oder Rabatte im Gegenzug zu Mehrleistungen des Kunden) werden hier in den nächsten Jahren massiv an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus sind Universalbanken durchaus auch in der Lage, auch aggressiven Kampfpreisen mit gleichen Angeboten zu begegnen – am Ende zählt der Ertrag, der über alle Produkte hinweg erwirtschaftet werden kann.

**Frage 2- Beratungsqualität und Kostendruck:**

Wo findet sich die Balance zwischen individuellen Kundenbedürfnissen, Kundenbindung und Ertragssteigerung sowie der Etablierung standardisierter Prozesse zur Kostensenkung? Wie werden Ihre Mitarbeiter auf die gestiegenen Anforderungen vorbereitet? Inwiefern ist das ein IT-getriebener oder von der IT abhängiger Prozess?

**Antwort:**



Kundenbindung kann nur hergestellt werden, wenn dem Kunden ein individuelles, auf seine Bedürfnisse spezifisch gestaltetes Produktbündel angeboten wird. Dabei sind mögliche Ertragssteigerungen beispielsweise durch Cross-Selling einerseits und standardisierte Prozesse bei der Produktion der Finanzprodukte andererseits aber keine Gegensätze. Die Herausforderung für Banken liegt darin begründet, die Produktion vom Vertrieb und der individuellen Beratung möglichst zu trennen, um beides gleichzeitig zu erreichen. Ein mögliches Modell ist die vollständige Auslagerung nachgelagerter Produktionsprozesse. Dabei stellt der Vertrieb die Kernkomponente zur Steigerung des Ertrags dar. Hier entstehen die Erlösbestandteile durch die richtige Beratung und Auswahl der Produkte. Die Produktion der einzelnen Leistungen kann dann in ausgelagerten Produktionsbanken geschehen, die durch hohe Volumina Skaleneffekte zur Kostensenkung realisieren. In Summe erzielt



die Bank damit zwei Effekte: erhöhte Produktnutzung und Maximierung des Erlöses aus der Kundenverbindung und gleichzeitig Erzielung maximaler Kostendegressionseffekte aus der industriellen Produktion von Finanzprodukten.

**Frage 3- Kernthema Vertrieb:**

Mobiler Vertrieb, Multikanalbanking, Bankfiliale – der Reihe nach, einzeln oder alles gemeinsam? Mit welcher Herangehensweise sind Banken hierbei am besten aufgestellt?

**Antwort:**

Die Wahl der Vertriebswege muss auf die Kundengruppen ausgerichtet werden. Die Anforderungen der Kundschaft sind in den vergangenen Jahren gestiegen. Der Kunde setzt inzwischen als normal voraus, dass Bankleistungen „24/7“ bezogen werden können. Der klassische Geldausgabeautomat und das online-Banking müssen heute ergänzt werden durch Multifunktionsterminal, Telefon-Banking oder Mobile-Banking. Jedoch sollte hier unterschieden werden zwischen den Anforderungen, die Kunden an einen Spezialanbieter stellen und den Anforderungen an einen Universalanbieter. Wo ein Spezialanbieter günstige Konditionen mit einem nur kleinen Angebot an Vertriebskanälen anbieten kann (Bsp. Direktbank) muss eine Universalbank ein Multikanalangebot vorhalten, um den Kundenanforderungen zu genügen.

**Frage 4:**

Wo sehen Sie Potenzial hinsichtlich Vertriebskooperationen? Gelingt eine Neupositionierung z.B. über Reisebüros oder Cafés in Banken? Wo sehen Sie Berührungspunkte für gemeinsame Projekte oder andere Aktivitäten mit anderen Organisationen?  
Mit welchen externen Partnern arbeiten Sie heute schon erfolgreich zusammen?

**Antwort:**

Prominentes Beispiel für eine erfolgreiche Vertriebskooperation ist der Autokredit der DA Direkt, der in Kooperation mit dem Bekleidungshersteller C&A in dessen Filialen vertrieben wird. Die Ausweitung dieser Aktivitäten hin zu schwach erklärungsbedürftigen Finanzprodukten wie Ratenkredite oder Tagesgeld zeigt, dass in diesem Bereich noch großes Potenzial steckt. Aber auch hier muss streng nach marktlicher Ausrichtung des Instituts unterschieden werden. Einem Spezialisten mit einfachen, wenig erklärungsbedürftigen Bankprodukten fällt eine Vertriebskooperation relativ einfach. Es ist jedoch sehr stark abzuwägen, ob dem Anspruch einer integrativen Kundenbetreuung einer Universalbank durch eine Vertriebskooperation nicht der Boden entzogen wird. Zum Thema „Café in der Bank“: Dieses Konzept läuft in den USA schon seit Jahren sehr gut. So bietet z.B. die Washington Mutual in den meisten Ihrer 2000 Filialen ein völlig überarbeitetes „Einkaufserlebnis“ mit Café-Ecken, Spielecken für Kinder mit Gameboys und Merchandize-Shops. Ergebnis: Deutlich längere Verweildauern, mehr Kundenkontakt und meist auch höheres Cross-Selling. Andere Banken wie Commerce oder sogar die BoA ziehen jetzt nach und reichern Ihre Filialen mit immer mehr Services an – vom kostenlosen Internetcomputerterminal bis zum Schuhputzservice. Aber gerade letzteres Beispiel macht mich skeptisch, ob das gleiche Kon-



zept auch bei uns relativ trockenen und service-skeptischen Deutschen funktioniert. Viele Bankkunden wollen eben nur Finanzdienstleistungen von Ihrer Bank und nichts anderes. Hier muss genau geprüft werden, was dem Kunden gefällt und was ihn überfordert. Die Deutsche Bank macht mit Ihrer Q110 Pilotfiliale in Berlin ja auch gemischte Erfahrungen.

**Frage 5:**

Worauf ist nach Ihren Erfahrungen besonders zu achten, um strategische Lösungen für neue Zielkunden optimal umzusetzen? Was sind die Erfolgsfaktoren im Hinblick auf Senioren, ausländische Bürger und Jugendliche? Wo sehen Sie die Positionierung Ihres Hauses hierbei am Markt?

**Antwort:**

Bei der Konzeption strategischer Lösungen für Neukunden muss die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden handlungsleitend sein. Je nach Zielgruppe sind diese unterschiedlich und in Form von eigenen, bedarfsgerechten Angeboten umzusetzen. Der Fokus bei der Konzeption muss allerdings auf dem Angebot von Lösungen anstatt der reinen Bündelung von Einzelprodukten liegen. Für Jugendliche kann dies beispielsweise das Angebot kostenloser Leistungen, mobiler Vertriebswege und altersgerechter Bonusprogramme beinhalten. Ziel in diesem Fall ist die möglichst frühzeitige Bindung an die Bank. Für Senioren zählt zum Beispiel der Fokus auf die persönliche, direkte Beratung. Für ausländische Bürger kann eine zielgruppenspezifische Ansprache – speziell am Point of Sale, also in der Filiale - konzipiert werden. Vorbildfunktion hat hier die Automobilindustrie: Mercedes Benz arbeitet bereits seit 1994 mit Werbung speziell für türkische Migranten. Auch kann die Bank mit muttersprachlichen Mitarbeitern die Kundenbindung von ausländischen Bürgern erhöhen.

**Frage 6:**

Was sind Ihre Prognosen für die künftige Entwicklung im Privatkundengeschäft für die nächsten 5-10 Jahre? Wodurch differenziert sich Ihr Haus vom Wettbewerb?

**Antwort:**

Der deutsche Bankenmarkt befindet sich derzeit in Bewegung. Ein Trend der nächsten Jahre wird der verstärkte Wettbewerb zwischen deutschen und ausländischen Instituten sein. Für das Privatkundengeschäft bedeutet dies, dass immer mehr Institute versuchen, den attraktiven Teil der Privatkunden für ihr eigenes Haus zu gewinnen. Das Pricing attraktiver Angebote wird daher in Zukunft immer mehr Bedeutung für den Erfolg einer Bank haben. Zum anderen wird die Konsolidierung des Bankenmarktes weiter voranschreiten. Schon heute sind auch grenzüberschreitende Übernahmen und Fusionen an der Tagesordnung, um in einem einheitlichen europäischen Markt an Bedeutung und Ressourcenstärke zu gewinnen und die Erlösbasis zu verbreitern. Weiter wird die Segmentierung der Banken in Universal- und Spezialbanken weiter zunehmen. Banken werden noch viel stärker als heute unterschiedliche Lösungen für unterschiedliche Kundengruppen anbieten. Standardlösungen werden durch Universalbanken angeboten, spezialisierte Transaktionen durch



Spezialbanken. Auch der Vertriebsweg wird durch Produkteigenschaft und Kundensegment determiniert: Individuelle Lösungen werden dezentral und kundennah bereitgestellt (Vertriebsfokus „Person“), standardisierte Lösungen werden vereinheitlicht und digitalisiert (Vertriebsfokus „Internet“).

**Vielen Dank, Herr Baumgarten, für das Interview!**