

Stefanie Burgmaier
Stefanie Hühlig *Hrsg.*

BANKMAGAZIN

Jahrgang 2012

Für Führungskräfte
der Finanzwirtschaft

BANKMAGAZIN – Jahrgang 2012

Stefanie Burgmaier • Stefanie Hüthig (Hrsg.)

BANKMAGAZIN – Jahrgang 2012

Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft

Herausgeber
Stefanie Burgmaier
Stefanie Hühlig
Wiesbaden, Deutschland

ISBN 978-3-658-06712-0
DOI 10.1007/978-3-658-06713-7

ISBN 978-3-658-06713-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2015

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de



STEFANIE KRAUS, Gabler Verlag
bankmagazin@gabler.de

Übrigens: Wer neben Infos zu Kunden auch nach Vertriebsideen sucht, sollte sich bei den 13. Wiesbadener Strategietagen am 6. und 7. Februar 2012 inspirieren lassen. Programm und Anmeldung unter www.bankmagazinlive.de oder beim Scan dieses Codes:



IMPRESSUM

BANKMAGAZIN-Special Modernes Kundenmanagement

Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH |
Abraham-Lincoln-Straße 46
65189 Wiesbaden | www.gabler.de
Amtsgericht Wiesbaden, HRB 9754 |
USt-IdNr. DE811148419

Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach (Vors.) |
Armin Gross | Albrecht F. Schirmacher

Verlagsbereichsleitung: Beatrice Gerner

Gesamtleitung Anzeigen und Märkte: Armin Gross

Gesamtleitung Marketing: Rolf-Günther Hobbeling

Gesamtleitung Produktion: Christian Stal

Gesamtleitung Vertrieb: Gabriel Göttlinger

Redaktion: Stefanie Kraus (v. i. S. d. P.), Bianca Baulig,
Barbara Bocks, Denise Fuhr, Eva-Susanne Krah (Mitarbeiterin dieser Ausgabe)

Produktmanagement: Philipp Holsen,

Tel.: 0611 7878-293,

E-Mail: philipp.holsen@springer.com

Anzeigenleitung: Annette Oberländer-Renner,

Tel.: 0611 7878-139

E-Mail: annette.renner@best-ad-media.de

Herstellung/Layout: Markus Schneider

© Gabler ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

Ertappt!

Der Durchschnittsdeutsche begegnet uns spätestens alle paar Monate. Zeitungen, TV und das Web versorgen uns unter Berufung auf Studien mit mal mehr, mal weniger vergnüglichen Details zu unserem Leben, die manchmal ein Ertappt-Gefühl hinterlassen. Auch die Werbeagentur Jung von Matt untersucht den Durchschnittsdeutschen und hat auf Basis der gesammelten Erkenntnisse

Agentur Jung von Matt das Wohnzimmer eingerichtet hat, um sich selbst vor Augen zu halten, hautnah zu spüren, für wen sie in der Regel Werbung macht, will ja auch die Finanzbranche mit ihren Produkten keine Ladenhüter produzieren und mit ihrer Beratung den Nerv der Kunden treffen. Wir alle sind eben Durchschnitt – ein bisschen. Und wenn das Special „Modernes Kundenmanage-

»Wir alle sind Durchschnitt – ein bisschen«

sogar Räumlichkeiten eingerichtet, beispielsweise das „Durchschnittswohnzimmer“.

Davon inspiriert, stellen wir auf Seite IV den „Durchschnittsbankkunden“ vor. An dieser Stelle höre ich schon den empörten Aufschrei vieler Banker: Kein Kunde ist wie der andere! Sicher. Trotzdem halten wir in der Redaktion unsere Story für eine gute Idee. Denn so wie die

ment“ das Bild schärfen kann, das Banken vom Kunden, dem (un)bekanntem Wesen, haben, ist das Ziel der Redaktion erreicht.

Herzlichst, Ihre

Stefanie Kraus

stellvertretende Chefredakteurin BANKMAGAZIN

INHALT

Kundenbindung

Die Kunst der Segmentierung

Seite II

Firmenkunden-Clustering

Die Spreu vom Weizen trennen

Seite VIII

Innovationsprozess

Einfach mal den Kunden fragen

Seite XII

Beratungsansätze

An den Markt anpassen

Seite XIV

Wertpapierverwahrung

Banken als Dienstleister für Banken

Seite XVIII



Foto: © Yuri Arpurs/Fotolia.com

KUNDENBINDUNG

Die Kunst der Segmentierung

Privatkunde ist nicht gleich Privatkunde. Der eine ist risikobereit, der nächste braucht Beratung, der übernächste will nur online mit seiner Bank in Kontakt treten. All dies zu wissen und zu berücksichtigen, ist eine Herausforderung für Banken, die aber machbar ist.

➤ Anja Kühner

Es gibt nicht ‚den‘ Durchschnittskunden, Kunden sind individuell zu unterschiedlich“, sagt Dr. Markus Guthier, Senior Consultant für Customer & Business Analytics beim Business-, IT- und Beratungsunternehmen SHS Viveon. Daher segmentieren Geldhäuser ihre Kunden. Leider geschieht die Eingruppierung dabei selten anhand der drei Dimensionen Lebensphase, Risikobereitschaft und Beratungs- sowie Kontaktpräferenzen. „Aber erst wenn ich als Bank diese Dimensionen kenne, kann ich auf Basis der vorhandenen Kundenda-

ten meine Produkt- und Serviceangebote passgenau auf den Kunden ausrichten“, meint Guthier.

Doch es ist nicht einfach, diese Daten von den eigenen Kunden zu bekommen – und vor allem diese dann auch zu verwenden. Läuft hier etwas schief, kann es schnell zu einem Vertrauensskandal kommen, wie etwa bei der Kundensegmentierung der Hamburger Sparkasse (Haspa) im vergangenen Jahr geschehen. Die Haspa geriet in die öffentliche Kritik, weil sie psychologische Kundenprofile erstellt und zum besse-

ren Produktverkauf genutzt hatte. Genau hier liegt die Krux: „Wenn die Kunden spüren, dass die Segmentierung nur der Bank beim Vertrieb hilft, ihnen selbst aber keinen Mehrwert bietet, dann fühlen sie sich über den Tisch gezogen“, erläutert Guthier. Daher sei es zwingend erforderlich, jegliche Datenerhebung und -verwendung mit guter Begründung und Nutzenkommunikation sehr transparent zu begleiten. „Wenn der Kunde einen Mehrwert für sich selbst sieht, dann ist er gern bereit, seine Daten preiszugeben“, ist der Analyst überzeugt.

Genau in diese Richtung zielt der Ansatz des „Self-Profiling“. „Derzeit werden die Daten meist softwaregestützt im Beratungsgespräch erfragt“, sagt der SHS Viveon-Spezialist. Das ginge auch online, wenn die Kunden darin einen Sinn und Mehrwert für sich selbst sähen, beispielsweise ihre Produkt- oder Kontaktpreferenzen wie „Ich habe keinen Bedarf an Kredit“ oder „Ich möchte nur per E-Mail kontaktiert werden“ angeben könnten. „So stellt der Kunde sicher, später nicht von Brief-Mailings genervt zu werden, nur weil die Software seiner Bank ihn in ein Segment einsortiert hat, in dem ein Kreditbedarf vermutet wird“, erklärt Guthier.

CRM HORTET IN VIELEN FÄLLEN UNNÜTZE DATENSÄTZE

Für viele Geldhäuser ist der Einsatz von CRM-Software (Customer Relationship Management) inzwischen gleichbedeutend mit Kundenbindungsmanagement. Die ersten Ansätze von computerisierten CRM-Systemen sind rund 15 Jahre alt. Grundsätzlich unterscheiden sich analytisches und operatives CRM. Das analytische CRM hat zum Inhalt, Daten zu sammeln, Kontaktpunkte zu untersuchen, Kunden zu analysieren und Kundensegmente zu definieren. Das ist die Basis für das operative CRM, das mit den entsprechenden Management-Instrumenten effiziente Maßnahmen zu implementieren sucht. Umgekehrt wird durch das operative Management erst die Sammlung von Daten möglich gemacht.

Zwar sind die einmal gesammelten Daten ein wertvolles Potenzial, doch gehen Experten davon aus, dass etwa die Hälfte der Datensätze bereinigt werden müssen. Das auf Banken spezialisierte Softwareunternehmen Elaxy stellte beispielsweise in einem Projekt für eine große Regionalbank fest, dass sich durch eine Umstellung von einem konten- auf ein personenbezogenes Datenmodell von den rund zwei Millionen Per-



Foto: © Alex Slobodkin/iStockphoto.com

sonendatensätzen etwa eine Million überflüssig gemacht haben. Fachleute schätzen den jährlichen Mehraufwand zur Pflege solcher Daten auf mehr als 300.000 Euro. Hinzu kämen die Kosten, die durch falsche Kundenansprachen entstehen, schreiben Michael Weber und Stefan Duit im Bankingclub-Newsletter.

Angesichts all dieser unnützen Datenbestände erscheint die Vorstellung umso attraktiver, dass Bankkunden sich selbst ein Profil geben. Solch ein „Self-Profiling“ müsste laut SHS Viveon drei Bereiche umfassen: Lebensphase, Risikoaffinität sowie die Beratungs- und Kontaktpreferenzen. „Je nach Familienlebensphase bestehen nämlich unterschiedliche Grundbedürfnisse für Produkte und Dienstleistungen. Die Risikoaffinität kann auch innerhalb eines Grundbedarfs ganz unterschiedlich sein – zum Beispiel regelmäßiges Sparen auf ein Sparbuch versus in Investmentfonds in den Emerging Markets. Und letztlich haben Kunden unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich der Kontaktierung und der Unterstützung durch ihre Bankberater“, beschreibt Guthier.

Gelänge das Self-Profiling, wäre das „eine echte Win-Win-Situation“, sagt der Spezialist: Für den Kunden steige das Vertrauen in das Institut, denn er bekäme endlich wirklich passgenaue Informationen und Ange-

bote zu seinem Finanz- und Beratungsbedarf. Und die Bank hätte mittels bedarfsge-rechter Angebote Wettbewerbsvorteile durch Vertriebsfolge und eine gesteigerte Kundenbindung.

Denn viele Kunden sind genervt von den Werbe-Mailings der Banken: „Der Kunde wird im Extremfall von vielen verschiedenen Anbietern kontaktiert und bearbeitet, sodass er gegenüber Maßnahmen dieser Art unsensibel reagiert und die Konzepte scheitern“, erläutert auch Karin Heck in ihrer Abhandlung „Kundenbeziehungsmanagement der DAB bank AG“.

NOCH IMMER LIPPENBEKENNTNISSE

Doch diese Hinwendung zum Kunden fällt den auf Produktvertrieb fokussierten Finanzinstituten schwer: „Um wirkliche Kundenorientierung zu leben, muss der klassische Wandel von der Produktorientierung zur Kundenorientierung gemeistert werden“, folgert Karin Heck in ihrer Analyse: „Man kann einen regelrechten Trend zur Kundenorientierung beobachten, der unter einem ersten Verständnis zwar hoch favorisiert wird, jedoch danach nicht selten in bloßen Lippenbekenntnissen endet.“



AUTORIN: Anja Kühner arbeitet als freie Journalistin in Düsseldorf.

7 DIE DURCHSCHNITTSFAMILIE MÜLLER UND IHRE FINANZEN



Die Hamburger Werbeagentur Jung von Matt (JvM) kennt die Zielgruppen ihrer Kunden gut. Sie weiß, welche Konsumvorlieben der Mercedes-Fahrer hat und wie die RWE-Zielgruppe zum Stromanbieterwechsel steht. Um Lebenswelt und Konsumvorlieben ihrer Zielgruppen hautnah zu spüren, hat JvM Deutschlands häufigstes Wohnzimmer (siehe Foto) eingerichtet: das der Durchschnittsfamilie Müller.

Wie die meisten Deutschen (74,6 %) kommt das Ehepaar Claudia (43) und Thomas (46) Müller mit seinem Geld und Einkommen ganz gut aus. Obwohl es für beide noch eine Weile bis zur Rente dauert, sehen sie sich gut aufs Alter und ihre finanzielle Altersabsicherung vorbereitet (am ehesten mit einem Sparplan). Dafür nehmen sie keine vermögenswirksamen Leistungen in Anspruch. Wie knapp 70 % der Deutschen haben die Müllers ein Sparbuch. Von Fonds, Zertifikaten und Aktien verstehen sie nicht viel und halten sich daher lieber aus solchen Anlageformen heraus.

Die Finanzkrise und Berichte über Bankenpleiten haben sie in dieser Meinung noch bestärkt. Neben diesem einen Sparbuch (nach ihrer Hochzeit hatten sie ihre Konten zusammengelegt und verwalten seither ihr Geld gemeinsam wie 80 % der Ehepaare) besitzt jeder von ihnen ein Girokonto, auf dem ihre jeweiligen Gehälter eingehen. Vom Girokonto geht jeden Monat ein fester Betrag per Dauerauftrag aufs Sparkonto.

„Unserer Bank bleiben wir treu“

In Sachen Geld vertrauen die Müllers ihrem Bankberater. Und das schon immer. Ihre Bankverbindung haben sie, wie 78,6 % der Deutschen, noch nie gewechselt. Doch eine Ausnahme machen sie: beim Kredit. Wie die Hälfte der Männer zwischen 40 und 50 Jahren mit einem Haushaltsnettoeinkommen zwischen 2.000 und 3.000 Euro würde Thomas bei größeren Anschaffungen einen Kredit in Anspruch nehmen (Claudia ist etwas zögerlicher, aber da Thomas wie die meisten Männer in einer Ehe eher die Entscheidungsgewalt hat, würde sie zustimmen). Und bei besseren Kreditkonditionen wären die Müllers auch bereit, die Bank zu wechseln (wie 51 % der Deutschen). Die Bank ihres Vertrauens

heißt: Sparkasse (meistgenutztes Geldinstitut in der Zielgruppe, 63 % haben zu ihr ein sehr hohes Vertrauen). Persönlichen Kontakt mit ihrem Bankberater haben die Müllers jedoch nur selten. Denn die meisten Transaktionen wie Geld abheben, Überweisungen und Kontostandsabfragen erledigt Claudia lieber schnell und ohne Wartezeit an einem Selbstbedienungsautomaten (Hauptgründe gegen persönlichen Kontakt: lange Wartezeit, keine Diskretion, Öffnungszeiten). Thomas interessiert sich deutlich mehr für Versicherungen und Geldanlagen als Claudia. Er ist es, der Konditionen durchliest und bewertet. Claudia kümmert sich dafür eher um die Ordnung im Bank- und Versicherungsordner und behält den Überblick („Bei Thomas würde alles in einer heillosen Zettelwirtschaft enden!“). Niemals würde jedoch einer der beiden einen Vertrag abschließen, ohne mit dem anderen darüber gesprochen und beraten zu haben (89 % der Ehepaare sind ähnlicher Meinung). Gespräche über Geld und Finanzen gibt es bei den Müllers nicht oft. Gott sei Dank! Denn Claudia findet ständiges Reden über Geld furchtbar und sieht darin einen echten Beziehungskiller (75 % der Frauen stimmen ihr da zu, 68 % der Männer).

Das Plastikgeld

Wie 85 % der Deutschen haben die Müllers eine ec-Karte zu ihrem Girokonto. Eine Kreditkarte besitzen sie nicht (68,5 %). Wenn sie eine hätten, dann wäre sie auf Thomas ausgestellt. Aber wozu auch? Für größere Ausgaben nehmen die Müllers gespartes Geld oder einen Kredit. Für die Ausgaben des täglichen Lebens nutzen sie das Geld, das sie haben. Am liebsten zahlen sie im Geschäft bar (58,4 % der Transaktionen außer Versandhandel und Apotheken), doch immer öfter auch mit ec-Karte (19,6 % mit 3,6 % Wachstumsrate).

„Online Banking? Thomas denkt darüber nach“

Wie die meisten Deutschen (66 %) nutzen die Müllers noch nicht die Möglichkeiten des Online Bankings. Das war ihnen bislang immer zu unsicher, schließlich hört man viel von Freunden und in den Medien über geknackte Zugänge und ungewollte Geldabgänge. Doch mit der zunehmenden Internetnutzung wird Thomas mutiger und gewinnt mehr Vertrauen in das neue Medium (nur noch 19 % der Deutschen halten Online Banking für gar nicht sicher. Männer sind Online-Banking-affiner als Frauen).

Sohn Jan folgt den Eltern im Sparverhalten

Auch Sohn Jan verfügt mit seinen 18 Jahren über Sparbuch und Girokonto. Er hat bereits einen kleinen Geldbetrag angespart, der maßgeblich aus Geldgeschenken zu Geburtstagen, Konfirmation und Weihnachten stammt.

Sparsamkeit ist für ihn, ebenso wie für 73 % der Jugendlichen, wichtig. Denn eine kleine Geldreserve bedeutet für ihn Sicherheit und Freiheit. Dabei hat die Sparsamkeit seiner Eltern zu dieser Einstellung maßgeblich beigetragen. Immerhin hat jeder Deutsche ein Brutto-Geldvermögen von 60.123 Euro.

Quelle: Jung von Matt

BANKMAGAZIN

Weiter denken. Erfolgreich handeln.

Der blickt nach vorne.



Die blickt dahinter.



Keine Kompromisse eingehen. Entscheidungen bewusst treffen. Und einen klaren Standpunkt haben. Ein vielversprechender Weg, ein BANKMAGAZIN zu machen. Für uns sogar der einzige. Aus diesem Bewusstsein setzen wir auf unabhängige Informationen für den entscheidenden Wissens- und Wettbewerbsvorsprung. Damit Sie als Fach- und Führungskraft in Banken, Sparkassen und der Finanzwirtschaft auch dahinter blicken. Lesen Sie jetzt das BANKMAGAZIN zwei Monate kostenlos. Tel. +49 (0) 6221-3454303 oder gabler-service@springer.com



www.thinkbank.de

Ja, ich möchte das BANKMAGAZIN kennenlernen. Bitte senden Sie mir die nächsten beiden Ausgaben kostenlos zu.

Wenn mir das BANKMAGAZIN gefällt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 12 Ausgaben für € 136,- pro Jahr (inkl. Versand und MwSt.). Der Bezug ist vollflexibel und kann jederzeit zur nächst erreichbaren Ausgabe beendet werden. Ich gehe also keinerlei Risiko ein. Möchte ich BANKMAGAZIN nicht weiterlesen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des zweiten Heftes. Ein Angebot der Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, GF: Dr. R. Birkelbach, AG Wiesbaden HRB 9754.

Einfach Coupon ausfüllen und faxen an: +49 (0) 6221-3454229. Oder bestellen Sie einfach per Tel.: +49 (0) 6221-3454303 oder E-Mail: gabler-service@springer.com

FIRMA

VORNAME / NAME

STRASSE / NR.

TELEFON

ABTEILUNG

BRANCHE

PLZ / ORT

E-MAIL-ADRESSE

JEM-Nr.35127

C 0001732

DATUM / UNTERSCHRIFT

Ihre Adresse wird nicht an Dritte zu Werbezwecken weitergegeben.
Die Verwendung Ihrer Daten dient ausschließlich für Produktinformationen durch den Verlag.
Sie können jederzeit per E-Mail (widerspruch@springer.com) widersprechen.

NEUE IT-STRATEGIEN SCHAFFT DIE NÖTIGEN FREIRÄUME

Kundennähe als Erfolgsmodell

Bankkunden stehen heute viele Möglichkeiten offen, ihre Bankgeschäfte zu erledigen. Online recherchieren sie in wenigen Minuten die günstigsten Angebote deutschland- oder sogar weltweit. Vor diesem Hintergrund ist es nur logisch, dass Banken in der persönlichen Nähe zum Kunden einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sehen, so ein Ergebnis der Trendstudie des IAO. Mit den Vereinfachungen von agree und der neuen IT-Strategie der Fiducia erhalten Banken wichtige Freiräume, um ihre Verbindung zum Kunden weiter zu festigen.

Möglichst einfache Geschäftsabläufe erlauben es den Beratern sich auf ihre Kunden zu konzentrieren, statt auf die IT-Systeme. Neue IT-Trends wie Cloud-Computing sollen zudem die Basis für ein erfolgreiches Kerngeschäft schaffen. Mit ihren Weiterentwicklungen von agree sowie neuen IT-Strategien hält die Fiducia hier den Banken den Rücken frei.

MIT AGREE WIRD BERATUNG EINFACHER

In der Vergangenheit wurde viel Sorgfalt darauf verwendet, den Nutzen von agree zu intensivieren. Die Vereinfachung des Banksystems war hier ein wesentliches Ergebnis. Berater haben auf Knopfdruck alle wichtigen Daten parat, können ihre Abläufe sicher beherrschen und müssen nie lange nach Lösungen suchen. Damit ist die Konzentration auf den Kunden bis zum erfolgreichen Abschluss gesichert.

Bankprozesse unkompliziert zu gestalten, ist deshalb auch weiterhin das oberste Gebot. Zum Beispiel bei der Gesprächsvorbereitung, die für einen erfolgreichen Kundentermin unerlässlich ist. Mit dem Einsatz des neuen agree Assistenten Gesprächsvorbereitung wird dieser Prozessschritt ganz erheblich beschleunigt. Anhand der bewährten Bedienlogik



Michael Krings, Vorsitzender des Vorstands, Fiducia IT AG

„Weiter + Weiter = Fertig“ verschaffen sich Bankmitarbeiter einfach und schnell einen Eindruck der aktuellen Kundensituation. Alle wichtigen Facetten der Kundenbeziehung sind gebündelt abgebildet, von den persönlichen Daten über die Vermögensverhältnisse bis hin zur Vertriebshistorie. Das spart Zeit und schafft Transparenz für mehr Erfolg im Kundenkontakt.

Auch für die standardisierte Bearbeitung von Gewerbefinanzierungen gibt es einen

neuen agree Assistenten. Alle Beratungsschritte sind mit der bewährten Logik „Weiter + Weiter = Fertig“ abgebildet. Der komplexe Finanzierungsprozess wird durch die intuitive Bedienung und eine automatisierte Produkt- und Konditionsermittlung deutlich vereinfacht und beschleunigt. Da er im Umfang variabel gestaltet werden kann, lässt sich dieser Assistent von unterschiedlichen Beratergruppen einsetzen. Durch die Erweiterung des Assistenten Kreditantrag wird zudem der Übergang zu den Marktfolgetätigkeiten erleichtert. Die Verwendung beider Assistenten unterstützt die definierten Standardabläufe und spart dadurch Zeit und Geld.

Darüber hinaus unterstützt die jüngste agree BAP-Version das Konzept „VR-FinanzPlan Mittelstand“ noch umfassender. Die Bausteine Existenzgründung, Unternehmensnachfolge sowie Liquidität + Zahlungsverkehr runden den Leistungsumfang des Modules ab, bestehende Komponenten wurden optimiert. Alle benötigten Beratungskomponenten sind komplett integriert und ermöglichen im Firmenkundengeschäft eine Prozessunterstützung ohne Medienbrüche. Dies steigert die Beratungsqualität und damit auch den Vertriebs Erfolg.



NEUES IT-KONZEPT ENTLASTET BANKEN

Den technologischen Wandel der IT-Basis hat die Fiducia bereits 2010 mit dem Projekt „Change IT“ eingeleitet, einer Entschlackungskur für die IT-Ausstattung. Aktuell wandern zahlreiche Server von den Banken zurück zum IT-Dienstleister. Demnächst stehen statt bisher rund 6.000 Server bei den Kunden bald nur noch 850 virtuelle Server bei der Fiducia. Das verringert die Investitionssumme der Banken und senkt die Lizenzkosten sowie den Administrationsaufwand.

Wenn eine Bank künftig etwa eine Maildatenbank benötigt, fallen für sie keine Beschaffungskosten mehr für Hard- und Software an. Die Bank erteilt lediglich einen Auftrag über die benötigte Datenkapazität und Programme. Die Fiducia stellt die Dienstleistung zur Verfügung und rechnet die anfallenden Kosten ab. Aus Fixkosten für IT-Ausstattung werden steuerbare Kosten für den Service. Zusätzlich kann die Mehrzahl der Arbeitsplätze in

den Banken verschlankt werden. Die Anwendungen werde auf Knopfdruck aus der Private Cloud im Rechenzentrum auf den Arbeitsplätzen präsentiert. Bankmitarbeiter können dadurch räumlich unabhängig agieren. So lässt sich eine laufende Bearbeitung beispielsweise vom Service-Schalter in ein Besprechungszimmer legen.

Gleichzeitig behält der Anwender seine gewohnte Arbeitsumgebung. Denn das Banksystem agree wurde schon weitestgehend in Internet-Technologie erstellt und bleibt den Anwendern daher auch mit Change IT nahezu unverändert erhalten. Neben agreeNet sorgt DSL-Technologie für ausreichende Bandbreite der Datenstraßen, damit alle Informationen und Services gewünscht schnell in der Bank ankommen.

Change-IT befreit Kunden der Fiducia nicht nur von der Administration ihrer IT-Infrastruktur. Mit der Verlagerung der IT zum Dienstleister wissen Banken Datensicherheit und Datenschutz in guten Händen. Trotzdem kann jede Bank für sich entscheiden, wie viel IT sie im Haus behalten

oder auslagern will. Dies gilt besonders für die Arbeitsplätze. Neben der Vereinfachung bietet das neue Service-Modell handfeste Kostenvorteile. Der Betrieb in einem Rechenzentrum nutzt Synergien und senkt den Aufwand für Administration und Infrastruktur.

VIRTUALISIERUNG SENKT KOSTEN UND ENTLASTET DIE UMWELT

Das Cloud-Konzept kann zudem ganz wesentlich zum Umweltschutz und zugleich zur Kostenreduzierung in Unternehmen beitragen. Wenn man weiß, dass insbesondere bei kleineren Unternehmen die IT bis zu einem Drittel der Energiekosten ausmacht, wird deutlich, welche Potenziale hier zu heben sind. Die Fiducia IT AG virtualisiert in allen Bereichen, in denen aufgrund der Hardware-Voraussetzungen und dem Anwendungsspektrum entsprechende Möglichkeiten bestehen. Dadurch hat sich die Auslastung der Systeme deutlich erhöht, was zu messbaren Einsparungen führt. ↙

Foto: © pixeltrap/Fotolia.com

FIRMENKUNDEN-CLUSTERING

Die Spreu vom Weizen trennen

Je größer die Anzahl der Firmenkunden ist, die eine Bank oder Sparkasse betreut, desto wichtiger wird die systematische Bedarfsanalyse. Viele Unternehmen bedienen sich technischer Hilfsmittel und unterteilen ihren großen, meist heterogenen Kundenstamm in Cluster.

➤ **Silke Kalinowski / Wolfgang A. Eck**

Während Wissenschaftler Mitte des vergangenen Jahrhunderts noch in mühevoller Arbeit Objekte und Variablen von Hand berechnen mussten, können heute mithilfe von modernen Rechnersystemen wahre Datenberge in kürzester Zeit berechnet und analysiert werden. Das machen sich Banken für ihren Betreuungsprozess zunutze. Um ihr Potenzial besser ausschöpfen zu können, hat beispielsweise die Bank für Sozialwirtschaft AG (BfS) in diesem Jahr ein bankspezifisches Modell entwickelt, das im kommenden Jahr auch in der EDV abgebildet werden soll. Gut segmentierte Kundengruppen können helfen, die Beziehung zwischen Bank und Kunde zu vertiefen. Die wahren Bedürfnisse und Probleme der Kunden können auf diese Weise herausgefunden werden und verbesserungswürdige Aspekte im Geschäftsablauf erschlossen werden. Außerdem können Kreditinstitute

den aktuellen und künftigen Wert eines Kunden bestimmen und mit diesem Know-how ihr Betriebsergebnis erhöhen. Kunden-Clustering stellt also die Basis für einen bedarfsgerechten Service bei einem großen, meist heterogenen Kundenstamm dar.

AM BEDARF ORIENTIEREN

Vor allem die bedarfsorientierte Segmentierung der Kunden wird von den Banken in der Praxis angewandt. So auch bei der Oldenburgischen Landesbank (OLB), da sich hieraus signifikant unterschiedliche Anforderungen an die Qualifikation der Berater ergäben, erklärt Bernd Möllmann, Gruppenleiter im Vertriebsmanagement Märkte: „Innerhalb dieser Grobcluster dienen Erkenntnisse über Branche und Beruf, Einkommen, Vermögen, Unternehmensgröße, Intensität der Zusammenarbeit sowie geschäftliches Potenzial zur Feinsteuerung

unterschiedlicher Themenfelder.“ Bereits seit mehr als zehn Jahren werde diese Art der Segmentierung erfolgreich eingesetzt, so Möllmann weiter. So könne die Bank den unterschiedlichen Bedürfnissen auf Kundenseite gerecht werden. „Aktuell überarbeiten wir diese Art der Segmentierung, um künftig noch stärker dem Gedanken der service- und kundenorientierten Bank gerecht zu werden“, sagt Möllmann. In welche Richtung die Überarbeitung gehe, wollte er allerdings noch nicht preisgeben.

Ebenso hält es die BNP Paribas. Sie betreut in erster Linie DAX- und multinationale Unternehmen in Deutschland und hat trotz hoher Umsätze nach eigenen Angaben ein übersichtliches Clustering: „Wir teilen nach drei Kundengruppen ein: Tochtergesellschaften ausländischer Gruppen, internationale Firmen, große deutsche Unternehmen“, sagt Pressesprecher Dirk-

Michael Mitter. Das sei ebenso einleuchtend wie banal.

EINTEILUNG NACH UMSATZ

Eine umsatzorientierte Einteilung nimmt die Nassauische Sparkasse (Naspa) vor und teilt ihre Kunden in Firmen-, Gewerbe- und Geschäftskunden ein. Die Einordnung richtet sich hierbei nach dem Bruttoumsatz der Beratungseinheit: Bis 250.000 Euro zählen gewerbliche Kunden zu den Geschäftskunden, von 250.000 Euro bis 2,5 Mio. Euro zu den Gewerbekunden und darüber hinaus zu den Firmenkunden. Die Abgrenzungskriterien zwischen den letztgenannten beiden Gruppen begründet das Wiesbadener Institut wiederum mit den Beratungsbedürfnissen der Kunden: „Die Gewerbekunden werden in den Finanz-Centern von speziellen Gewerbekundenberatern betreut, die Firmenkunden in eigenen Firmenkunden-Centern, da ein hohes zu erwartendes Potenzial und eine höhere Produktkomplexität eine intensive Betreuung rechtfertigen“, sagt Jörg Katlun, Leiter Vertriebsmanagement Firmenkunden der Naspa.

Auch die Geschäftskunden erhalten die Bankservices in den Finanz-Centern, haben jedoch Privatkundenberater als Ansprechpartner. Nach Angaben der Naspa spielten gerade bei den Geschäfts- und Gewerbekunden die gute Erreichbarkeit und räumliche Nähe eine große Rolle.

Eine ähnliche Unterteilung nimmt die Commerzbank vor. Firmen mit einem Jahresumsatz bis zu 2,5 Mio. Euro werden dem Geschäftskundensegment zugeordnet. Die Mittelstandsbank ist für Unternehmen mit mehr Umsatz zuständig: Je nach Bedarfsprofil und Umsatz werden diese in den 18 inländischen Gebietsfilialen oder durch die sieben Großkundencenter betreut (ab 500 Mio. Euro Umsatz, bei Kapitalmarktaktivität bereits ab 250 Mio. Euro Umsatz). Kunden des öffentlichen Sektors verfügen über einen mehrheitlich kommunalen Hin-

tergrund. Institutionelle Kunden werden über definierte Berufsgruppen zugeordnet (wie Versicherer, Stiftungen, Verbände). „Wir können je nach Bedarfsprofil des jeweiligen Unternehmens kundenorientierte, innovative Lösungen auf Basis unseres umfassenden Produktspektrums anbieten“, sagt Hans-Jürgen Stricker, Bereichsleiter Vertriebsmanagement Großkunden & International der Mittelstandsbank der Commerzbank. Im Rahmen der Betreuungsmodelle für die Kundensegmente kann bei Bedarf auch die Beratung bei den privaten Finanzen mit abgedeckt werden.

Bei Hauck & Aufhäuser bilden die unternehmerischen und die privaten Finanzen immer eine Einheit. Kredite an Firmen werden nicht vergeben. Clustering der Kunden lohnt sich aber erst ab einer gewissen Größe, meint Dr. Felix Höpfner, Pressesprecher der Privatbankiers. Erstens sei die Zahl der Kunden seines Hauses überschaubar und zweitens würden Kredite nur an Unternehmer vergeben. „Schließlich basiert das Geschäftsmodell ‚Privatbank‘ im Kern darauf, dass der Berater eine sehr enge, persönliche und langfristige Beziehung zu seinem Kunden unterhält“, so Höpfner. Das Geschäft sei sehr individuell und dementsprechend scharf sei der Fokus auch ohne weitere Instrumente. Clustering käme daher für Hauck & Aufhäuser nicht infrage.

BRANCHENSPEZIFISCHE KENNTNISSE

Besondere Branchen erfordern besondere Brancheneinsicht: Die DVB Bank SE hat sich auf die internationale Transportfinanzierung spezialisiert. Das umfasst die Kunden-Cluster Schiffsfinanzierungen, Luftfahrtfinanzierungen und Transportfinanzierung auf dem Landweg. Jeder Bereich hat seine speziellen Anforderungen, beispielsweise der Schifffahrtssektor: Die Bankberater haben branchenspezifisches Know-how über Schiffstypen, Wertschöpfungsketten, Frachtströme und Netzwerke. So sollen die Kapitaldienstleister schneller und besser Entwicklungen in diesem Sektor sowie auf dem Gesamtmarkt erkennen und proaktiv agieren können. Auf diese Weise erarbeitete sich das Finanzunternehmen einen Ruf als solider Partner und wurde von den einschlägigen Fachzeitschriften ausgezeichnet.

Eine weitere Art des kundenorientierten Clusterings wählt die Munich Ergo Asset Management GmbH. Die Kunden werden in aufsichtsrechtlichem Umfeld in „beaufsichtigt“ und „nicht beaufsichtigt“ unterschieden. In diesen beiden Gruppen werden nochmals zusätzliche Unterteilungen getroffen – wie VAG-Anleger, Pensionskassen etc. bei beaufsichtigten bzw. wie Unternehmen, kirchliche Einrichtungen und Stiftungen bei nicht beaufsichtigten Anlegern.

➤ VORTEILE DES CLUSTERINGS VON KUNDEN

Sicherung des Bestandskundengeschäfts	Zielgerichtete Betreuung führt zu einer Erhöhung der Loyalität des Kunden und verhindert damit dessen Abwanderung Erhöhung der Weiterempfehlungsbereitschaft
Verbesserte Neukundengewinnung	Verbesserung der Neukundenakquisition mithilfe einer verbesserten Zielgruppenansprache Erhöhung der Abschlusswahrscheinlichkeit Ausschöpfung von Up- und Cross-Selling-Potenzialen
Erhöhung des Deckungsbeitrags	Erhöhung der Erlösqualität (Verringerung der Preissensibilität) Reduktion der Prozesskosten (Cost to Serve)

Quelle: Bank für Sozialwirtschaft AG

Neben klassischen Cluster-Kriterien wie Umsatzgröße, Ort des Firmensitzes, Komplexität der Kundenbeziehung und der Branchenzugehörigkeit geht die Hamburger Sparkasse (Haspa) einen Schritt weiter. Zusätzlich werden dort die lokale Verwurzelung und regionalpolitische Besonderheiten aufgegriffen: „Der Fokus liegt dabei auf den von Politik und Wirtschaftsförderung definierten ‚Wachstumsclustern‘ der Metropolregion Hamburg. Für diese Cluster haben wir jeweils Branchenkompetenz-Center eingerichtet, in denen eine marktspezifische Betreuung und Netzwerkeffekte sichergestellt werden“, erläutert Andreas Mansfeld, Bereichsleiter Unternehmenskunden, diese spezielle Gliederung. Diese Kundenorientierung würde durchaus gutgeheißen, so Mansfeld weiter.

WANN CLUSTER ÜBERDENKEN?

Ein sinnvolles und scharfes Clustering der Kunden kann Chancen eröffnen und zu neuen und besseren Produkten führen oder die Basis für ein erfolgreiches Geschäftsmodell bilden. Auch die Sparkasse KölnBonn teilt ihre Kunden zunächst nach Beratungsbedarf ein: „Wenn nicht die Zugehörigkeit zu einer speziellen Gruppe das Segment bestimmt, gelten für das Clustering im Wesentlichen die Kriterien ‚Höhe des

Geschäftsumsatzes‘ und ‚Höhe des gewerblichen Kreditobligos‘“, so Dagmar Nathanson-Loidl, Leiterin Vertriebsmanagement Firmenkunden der Sparkasse KölnBonn. Diese Einteilung habe sich in der Praxis als passend gezeigt und habe in den vergangenen Jahren nur unwesentlich angepasst werden müssen, so Nathanson-Loidl weiter. Insbesondere kleinere Firmenkunden, die einen Jahresumsatz bis 1 Mio. Euro generieren, wurden bisher nicht in den Firmenkunden-Centern beraten.

Daher führte die Sparkasse KölnBonn ein neues Kundencluster – das der Heilberufe, also Humanmediziner und Apotheker – ein. Diese Berufsgruppen werden in eigenständigen Vertriebsstellen, so genannte Heilberufe-Center, in Köln und Bonn wie Gewerbekunden betreut. Spezielle Firmenkundenberater, die sich ausschließlich um diese Klientel kümmern, sollen den unternehmerischen und privaten Beratungsbedarf dieser besonderen Berufsgruppe bedienen.

Auch die Deutsche Bank kümmert sich um die Heilberufeberatung. „Vor drei Jahren haben wir unser spezielles Beratungsangebot Heilberufe gestartet. Dieses Konzept ist ein Erfolg: Die Zahl unserer Kunden in diesem Segment ist von 30.000 im Jahr 2008 auf aktuell rund 43.000 gestiegen“, sagt ein

Sprecher der Deutschen Bank. Im Mittelstandsgeschäft nutzt die Deutsche Bank moderne Clusteranalysen, um ihr Produkt- und Dienstleistungsangebot optimal auf den Bedarf mittelständischer Unternehmen auszurichten und um das Risikomanagement weiterzuentwickeln.

Weniger begeistert von Clusteranalysen ist Martin Wehrle, Leiter Personal und Kommunikation bei M.M. Warburg & CO: „Die Modelle sind als Grobeinschätzung zu gebrauchen. Insgesamt haben sie aber zu wenig Trennschärfe, sodass eine individuelle Betrachtung der Kunden unumgänglich ist.“

FAZIT

Von völlig neuen Entwicklungen und neueren Modellen des Clusterings berichtet keines der befragten Institute. Doch werde permanent daran gearbeitet. „Wir entwickeln unsere Ansätze und Modelle kontinuierlich weiter und passen sie an die sich verändernden Rahmenbedingungen und Anforderungen unserer Kunden an“, bestätigt ein Sprecher der Deutschen Bank. ↙

AUTOREN: Silke Kalinowski und Wolfgang A. Eck sind freie Wirtschaftsjournalisten, Redaktionsbüro Financial Publishing, Weilburg (Rhein-Main).

➤ ABGRENZUNGSKRITERIEN ZWISCHEN KUNDENGRUPPEN

	P-Dezernat:	F-Dezernat:	
	Geschäftskunden	Gewerbekunden	Firmenkunden
Beschreibung	Kleinunternehmer mit Bindung an das Finanz-Center Kaum Gewerbepotenzial, eher Schwerpunkt als Privatkunde	Lokaler Unternehmer mit Bindung an das Finanz-Center Geringes bis mittleres Potenzial Beratungsintensität durch Geschäftskundenberater bestimmt	Größere Unternehmen mit großem Potenzial Höhere Komplexität insbesondere im Aktivbereich Intensive Beratung erforderlich
Grenzen (in Mio. Euro)	Umsatz < 0,25	Umsatz 0,25 bis 2,5	Umsatz > 2,5
Begründung	Reduktion der Komplexität durch Herauslösen von gewerblichen Produkten aus privatem Bereich	Gewerbliche Betreuung aufgrund Kundenbedürfnissen erforderlich	Hohes zu erwartendes Potenzial rechtfertigt intensive Betreuung aufgrund höherer Produktkomplexität

Quelle: Nassauische Sparkasse

Perspektiven der deutschen Bankindustrie



WWW.GABLER.DE



Werner Böhnke / Bernd Rolfes (Hrsg.)

Die Banken in ihrer größten Krise – Wie geht es weiter?

Beiträge des Duisburger Banken-Symposiums

2012. XVI, 92 S. mit 15 Abb. Geb. EUR 49,95

ISBN 978-3-8349-3383-6

Mit der Finanzkrise geht der hart geführte Konditionenwettbewerb unvermindert weiter. Deutsche Banken stehen dabei nicht nur untereinander in harter Konkurrenz, auch ausländische Wettbewerber haben den heimischen Markt verstärkt im Visier. Dieses Buch beinhaltet Ideen und Lösungsansätze namhafter Experten aus Politik, Praxis und Wissenschaft aus einer mehrdimensionalen Sichtweise, die der deutschen Bankindustrie Perspektiven aufzeigen.

Der Inhalt

- Von der D-Mark zum Euro - 60 Jahre Währungsstabilität
- Folgen der Finanzkrise - Paradigmenwechsel in der Finanzindustrie
- Herausforderungen für Volksbanken in Metropolregionen
- Auswirkungen und Lehren in der Finanzkrise
- Die Rolle der Finanzinvestoren in der aktuellen Krise
- Volks- und Raiffeisenbanken in der Finanzmarktkrise

Die Herausgeber

Werner Böhnke ist Vorstandsvorsitzender der WGZ BANK in Düsseldorf und Präsident des european center for financial services (ecfs).

Prof. Dr. Bernd Rolfes ist Inhaber des Lehrstuhls für Banken und Betriebliche Finanzwirtschaft an der Mercator School of Management (MSM) der Universität Duisburg-Essen, Campus Duisburg, sowie Gesellschafter des Zentrums für ertragsorientiertes Bankmanagement (zeb).

www.wirtschaftslexikon.gabler.de

Jetzt online, frei verfügbar!



Einfach bestellen:

fachmedien-service@springer.com Telefon +49(0)6221.345-4301

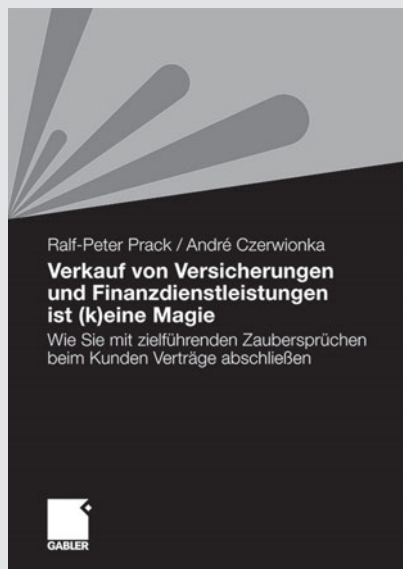
KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT



Verkaufsgespräche für alle Sparten – einfach und logisch aufgebaut, mit überzeugender Wirkung beim Kunden



WWW.GABLER.DE



Ralf-Peter Prack / André Czerwionka

Verkauf von Versicherungen und Finanzdienstleistungen ist (k)eine Magie

Wie Sie mit zielführenden Zaubersprüchen beim Kunden Verträge abschließen

2011. 216 S. Br. EUR 29,95

ISBN 978-3-8349-2656-2

Ralf-Peter Prack und André Czerwionka lüften in diesem Buch die „Zaubertricks“ der erfolgreichen Finanz-Vertriebler. Sie erläutern, mit welchem Selbstverständnis Verkaufsmagier ihren Kunden gegenüber treten, mit welchen „Zutaten“, „Hilfsmitteln“ und „Zaubersprüchen“ sie Kunden im Verkaufsgespräch zu einer bedarfsorientierten Kaufentscheidung führen und erfolgreich Verträge abschließen. Tipps für zielführendes Cross-Selling zeigen den Weg zur Könnerschaft des „Meistermagiers“ – zum Topverkäufer.

Der Inhalt

- Der Verkaufsmagier
- Der Zauberkessel – die Zutaten von Kaufentscheidungen
- Die Rezeptur – verzaubernde Verkaufsgespräche
- Der Meistermagier – Cross-Selling

Die Autoren

Ralf-Peter Prack, Versicherungskaufmann und Diplom-Ökonom, begleitet Agenturen und Angestellte im Verkauf und hält Seminare für Vertriebsmitarbeiter.

André Czerwionka, ausgebildeter Versicherungsfachwirt (IHK), ist Vorsorgespezialist und als freiberuflicher Dozent in der Erwachsenenbildung tätig.

www.wirtschaftslexikon.gabler.de
Jetzt online, frei verfügbar!



Einfach bestellen:
fachmedien-service@springer.com Telefon +49(0)6221.345-4301

KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT



BANKMAGAZIN

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER FINANZWIRTSCHAFT

FINANCE WATCH:

„Privatinteressen nicht als öffentliches Interesse maskieren“

Seite 16

KOMMUNIKATION:

Wenig Güte bei Siegeln

Seite 24

MENTORING:

Weichen stellen für den Führungsnachwuchs

Seite 34

➤ Euro-Zone

Krise ohne Ende Seite 8



➤ Professor Wolfgang Gerke:
„Hohe Eigenkapital-
quoten als bester Schutz
gegen Banken Krisen“