

# **Zukünftige Ergebnisquellen im Retail-Banking**

**– 15. Handelsblatt Jahrestagung Privatkundengeschäft –**

Kai-Christian Claus

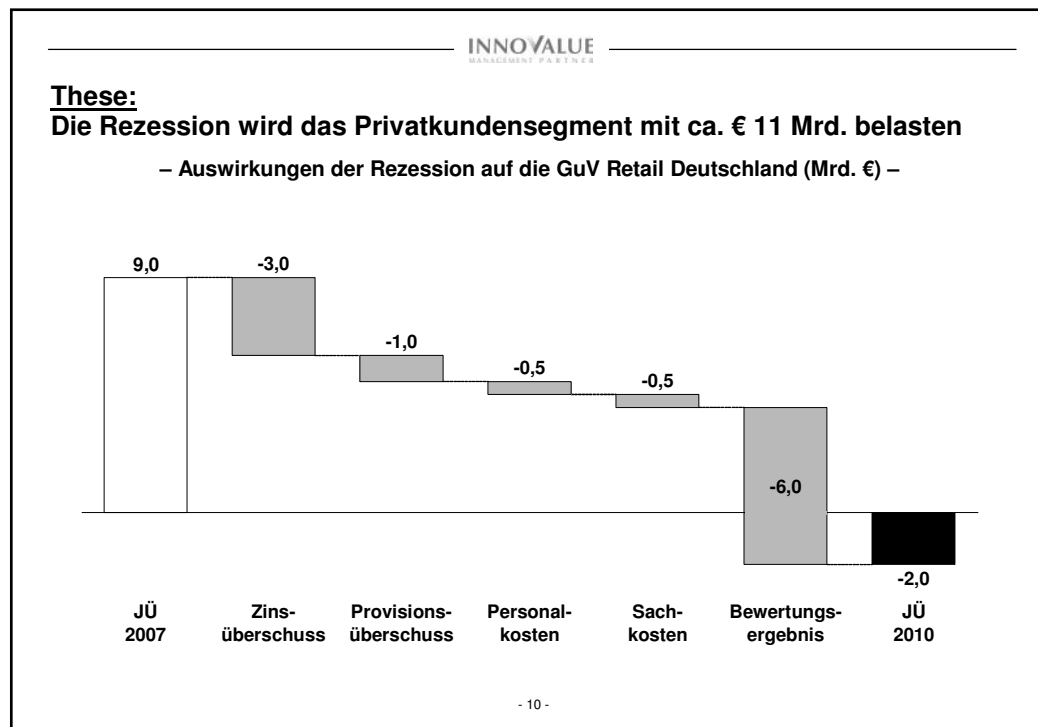
Mainz, 17. März 2010

**INNOVALUE**  
MANAGEMENT PARTNER

# Das Privatkundengeschäft steht unverändert unter Ergebnisdruck – umso wichtiger ist die Ausschöpfung bestehender und neuer „Profit Pools“

– Rückblick –

## Rückblick Handelsblatt Jahrestagung 2009



## Perspektiven 2010 / 2011

**„Kundenpotenziale erkennen und realisieren“**

**„Produkte intelligent gestalten und bepreisen“**

**„Vertriebswege effektiv nutzen und verzahnen“**

**„Kosten erfolgreich steuern und nachhaltig senken“**

## Vier Stellhebel sind aktuell erfolgskritisch, um Ergebnisquellen im Retail-Banking nachhaltig zu heben

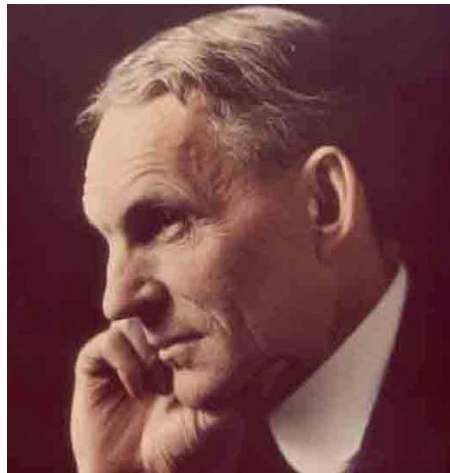
### – Agenda –

- 1 Kunden-  
exzellenz** *Warum gewinnen einige Banken Kunden hinzu?*
- 2 Preis-  
exzellenz** *Es gibt bereits alle Produkte - warum bringen sie bei Wettbewerbern bessere Ergebnisse?*
- 3 Vertriebs-  
exzellenz** *Bankvertrieb 3.0 – welchen Beitrag können neuen Medien realistisch leisten?*
- 4 Kosten-  
exzellenz** *Vom „Cost Cutting“ zum Kostenmanagement - welche Ansätze sind nachhaltig erfolgreich?*

1

Kunden-  
exzellenz

*Warum gewinnen einige Banken  
Kunden hinzu?*



**„Das Geheimnis des Erfolges ist,  
den Standpunkt des anderen zu verstehen“**

*Henry Ford*




# Kundenbindung zielt auf die Schaffung erhöhter Wechselbarrieren – integrierte Ansätze sind erforderlich

– Kundenexzellenz: Wesentliche Elemente der Kundenbindung –



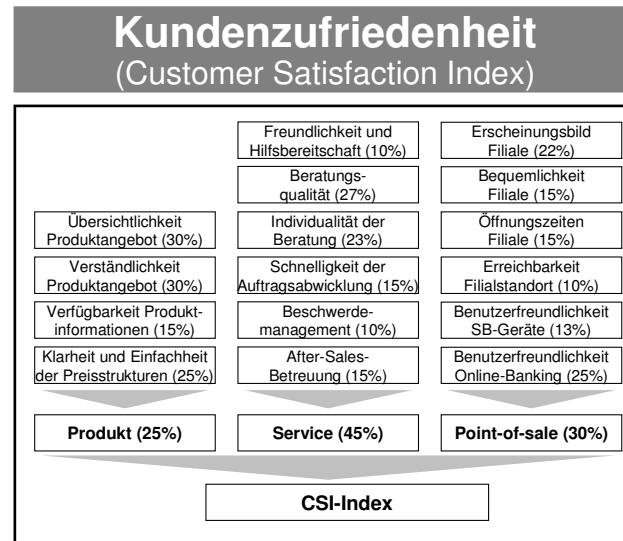
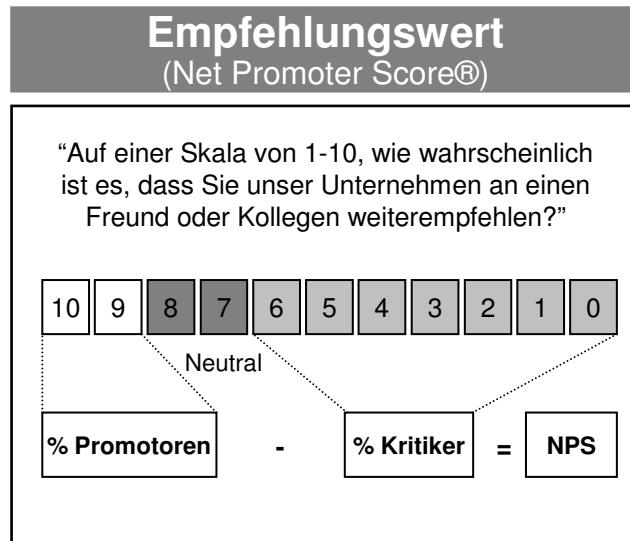
## Im deutschen Markt sind unterschiedliche strategische Ansätze zur Stärkung von Kundenbindung und -loyalität zu beobachten

### – Kundenexzellenz: Kundenbindungsstrategien in der Praxis –

Beispiel	Strategischer Ansatz	Ausgewählte Umsetzungselemente
 <p><b>Haspa</b> Hamburger Sparkasse</p>	<p><b>„Aus Kunden Fans machen“</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche, individuelle, freundliche Beratung / Betreuung vor Ort in der Filiale</li> <li>▪ Kundenbindung durch Service (Herzlichkeit, partnerschaftliches Verhältnis, geringe Wartezeiten etc.)</li> <li>▪ Betreuungskontinuität und proaktiver Berateransatz</li> </ul>
 <p><b>HypoVereinsbank</b> UniCredit Group</p>	<p><b>„Messen, verstehen und beeinflussen der Kundenzufriedenheit“</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Laufende Kundenbefragungen (4 TRI*M-Fragen, filialbezogene Servicefragen etc.), Mystery Shopping</li> <li>▪ Kontaktfrequenzmanagement</li> <li>▪ Tools, Trainings, Incentivierung</li> </ul>
 <p><b>VR Bank Kitzingen eG</b></p>	<p><b>„Mitgliedereinbindung durch Dividendenzahlung, VR-MitgliederBonus etc.“</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beteiligung am jährlichen Unternehmenserfolg</li> <li>▪ Volumensabhängiger Rabatt auf das persönliche Geschäftsvolumen</li> <li>▪ Partizipation an der Wertsteigerung des aus dem Jahresüberschuss gespeisten Fonds</li> </ul>

# „You can't manage what you don't measure“ – erfolgreiche Kundenbindungsprogramme sind quantitativ unterlegt

## – Kundenexzellenz: Ansätze zur Messung von Kundenbindung –



- **Einfach** anzuwenden
- Grundlage für **Incentivierung**
- Erfolgreicher **Einsatz** (Allianz, Zurich Financial Services etc.)

- **Kriterien** jeweils **anzupassen**
- **Hoher Aufwand** bei Detaillierung
- Einsatz in **unterschiedlichen Ausgestaltungen**

- **Vielschichtige Perspektive**
- Gesamteinführung ist **komplex**
- **Einsatz** in unterschiedlicher Form (HypoVereinsbank etc.)

2

Preis-  
exzellenz

*Es gibt bereits alle Produkte - warum bringen sie bei Wettbewerbern bessere Ergebnisse?*



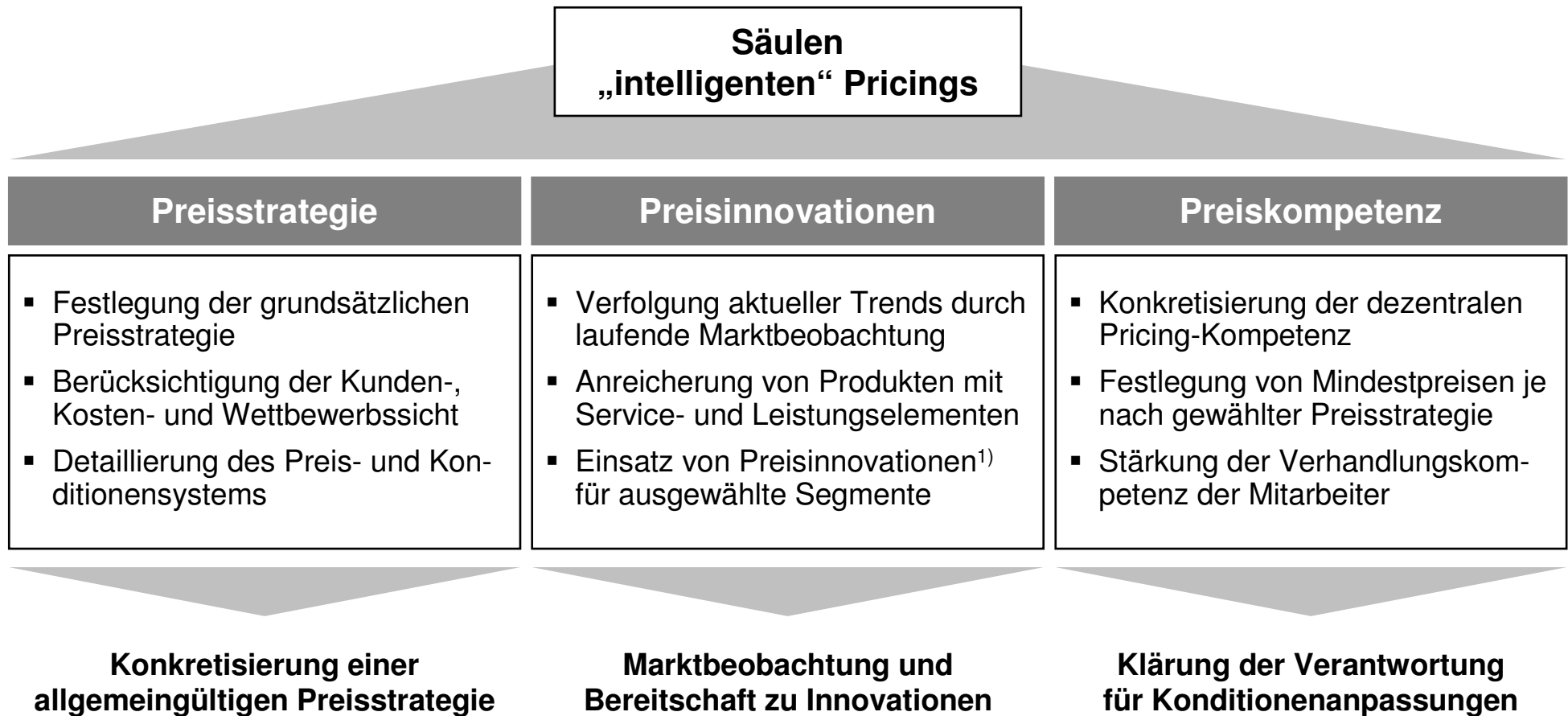
**„Nehmen Sie die Menschen, wie sie sind.  
Andere gibt es nicht“**

*Konrad Adenauer*



## Professionelles Preismanagement umfasst drei Säulen: Strategie, Innovationen und Kompetenz





– Preisexzellenz: Implementierung eines „intelligenten“ Pricings –



1) Honorarberatung, loyalitätsorientierte Bepreisung etc.

# Preisstrategien müssen zum Marktsegment passen und mit der Produktstrategie verzahnt sein

## – Preisexzellenz: Preisstrategien in Banken –

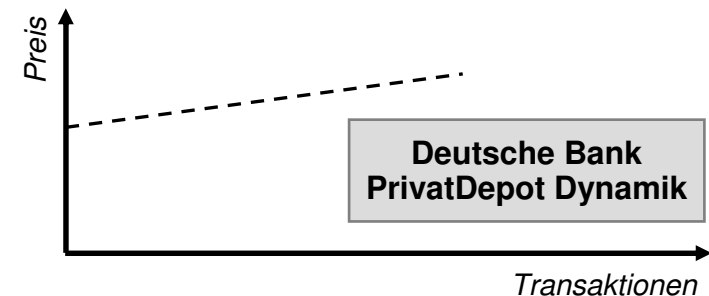
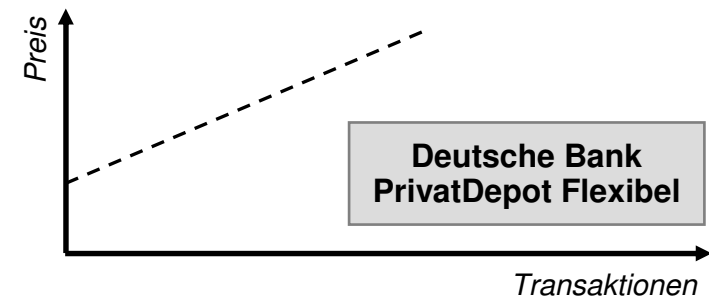
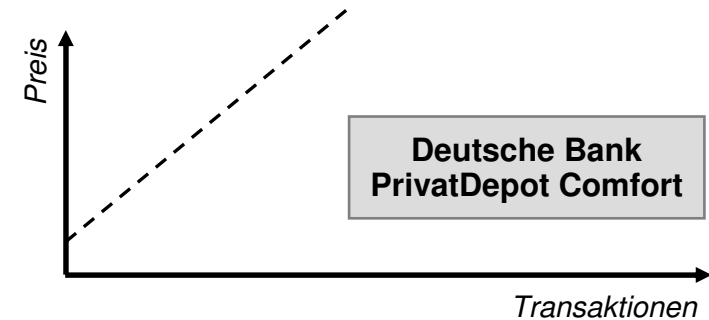
	Massenbank	Universalbank	Affluent Bank	Privatbank
Kundenfokus	Basis Gehob Top Private	Basis Gehob Top Private	Basis Gehob Top Private	Basis Gehob Top Private
Produktstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardprodukte</li> <li>Keine Individualisierbarkeit</li> <li>Einfache Abwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Standardprodukte</li> <li>Individualisierbarkeit möglich</li> <li>Einfache Abwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Individuelle Produkte</li> <li>Abweichungen möglich</li> <li>Flexible Abwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klassische Private-Banking Produkte</li> <li>Fokus Passivseite</li> <li>Flexible Abwicklung</li> </ul>
Preisstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meist Fokus auf Preisführerschaft</li> <li>Keine Sonderkonditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sonderkonditionen vereinzelt möglich</li> <li>Vereinzelter Einsatz Preisinnovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berücksichtigung Individualisierbarkeit</li> <li>Einsatz von Preisinnovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hohe Individual. bedingt höhere Preise</li> <li>Verstärkter Einsatz Preisinnovationen</li> </ul>
Beispiele				

# „Nicht-lineares Pricing“ adressiert die jeweiligen Kundenbedürfnisse und erhöht die Ergebnispotentiale

## – Preisexzellenz: Praxisbeispiel –

1. db PrivatDepot (gilt nur für ab 01.01.2005 neu eröffnete Depots)

Depotleistungen <sup>1)</sup>				
	db PrivatDepot Junges Depot <sup>2)</sup>	db PrivatDepot Comfort	db PrivatDepot Flexibel	db PrivatDepot Dynamik
– Verwahrung und Verwaltung von Wertpapieren	■	■	■	■
– Jahressteuerbescheinigung auf Wunsch:	■	■	■	■
– Ertragnisaufstellung	20,— EUR	20,— EUR	■	■
– Reporting pro Versand <sup>3)</sup>	5,— EUR	5,— EUR	5,— EUR	■
<b>Depotpreis<sup>4)</sup></b>				
a) Preisstaffel vom jeweiligen Depotkurswert				
– ab 0,00 EUR bis 50.000,00 EUR	–	0,14 % p.a.	0,70 % p.a.	1,00 % p.a.
– ab 50.000,01 EUR bis 100.000,00 EUR	–	0,12 % p.a.	0,35 % p.a.	0,70 % p.a.
– ab 100.000,01 EUR	–	0,10 % p.a.	0,18 % p.a.	0,23 % p.a.
Mindestpreis pro Depot	–	19,99 EUR p.a.	144,— EUR p.a.	288,— EUR p.a.
bzw.				
b) Mindestpreis pro Posten	–	5,— EUR p.a.	5,— EUR p.a.	5,— EUR p.a.
– Giroammelverwahrung	–	20,— EUR p.a.	20,— EUR p.a.	20,— EUR p.a.
– Streifen-/Auslandsverwahrung	–	–	–	–
<b>Abrechnung und Belastung</b>	–	jährlich	jährlich	vierteljährlich
Der höhere der nach a) und b) ermittelten Preise wird in Rechnung gestellt. Die Preise werden auf monatlicher Basis ermittelt. Berechnungsgrundlage für a) ist der Depotkurswert zum jeweiligen Kalendermonatsanfang. Der Depotkurswert wird auf die Volumenklassen gemäß obenstehender Staffeln aufgeteilt. Mehrere Unterdepots werden zusammengefasst. Berechnungsgrundlage für b) ist die Anzahl der zum jeweiligen Kalendermonatsanfang verwahrten Wertpapierposten pro Depot.				
Transaktionsleistungen				
An- und Verkauf von Wertpapieren	db PrivatDepot Junges Depot <sup>2)</sup>	db PrivatDepot Comfort	db PrivatDepot Flexibel	db PrivatDepot Dynamik
a) Provision <sup>5)</sup>				
– Aktien, Zertifikate, Optionscheine, Investmentanteile (börsengehandelte), Wandsanleihen, Optionsanleihen (cum), Genussscheine	1,00 %	1,00 %	0,70 %	0,30 %
– Festverzinsliche Wertpapiere, Optionsanleihen (ex), Zerobonds	0,50 %	0,50 %	0,40 %	0,30 %
Transaktionspreis vom Kurswert	–	–	–	–
Mindestpreis pro Transaktion	30,— EUR	30,— EUR	30,— EUR	30,— EUR
Mindestpreis pro Onlinetransaktion	20,— EUR	20,— EUR	20,— EUR	20,— EUR
b) Börsenplatzentgelt <sup>6)</sup> (zusätzlich nur bei börslicher Ausführung)				
– Xetra (Inland)		2,— EUR		
– Deutsche Parkettbörsen		4,50 EUR		
– US-Börsen (NYSE, AMEX, NASDAQ)		15,— EUR		
– Sonstige Börsen		29,— EUR		
Handel in Bezugsrechten, Teilrechten				
– bis 100 EUR Kurswert	2,— EUR	2,— EUR	2,— EUR	2,— EUR
– über 100 EUR Kurswert	–	–	–	–
Transaktionspreis vom Kurswert	1,00 %	1,00 %	0,70 %	0,30 %
Mindestpreis	5,— EUR	5,— EUR	5,— EUR	5,— EUR
– Erteilung, Änderung, Streichung oder Verlängerung von Limiten	–	–	–	–



3

Vertriebs-  
exzellenz

*Bankvertrieb 3.0 – welchen Beitrag können  
neuen Medien realistisch leisten?*

**„Der einzige Weg, sich zu behaupten, ist  
über bessere Dienstleistungen und  
besseren Service“**

*Jeff Bezos*



# Die aktuellen Rahmenbedingungen erfordern und fördern neue Ansätze im Bankvertrieb – insbesondere durch intelligente Nutzung neuer Medien

– Vertriebsexzellenz: Veränderte Rahmenbedingungen –



# Die technologischen Möglichkeiten im Bankvertrieb werden größer

## – Vertriebsexzellenz: Technologieperspektive –

### Technologietreiber

Smartphones

Schnelle Netze

Software-  
verfügbarkeit

### Mobile Banking „1.0“

### vs. „Mobile Banking „2.0“



#### „klassisches“ Handy

- mittelgroßer Bildschirm ohne Touchscreenfunktionalität
- Langsamer Prozessor, kleiner Speicher
- Eingeschränkter Internet-Browser



#### Smartphone

- großer Touchscreen-Bildschirm
- Schneller Prozessor, großer Speicher
- vollwertiger Browser



#### GPRS

- 2. Generation mit bis zu 115 kbps (Edge 384 kbps)
- Nur eingeschränkt für die Übertragung großer Datenmengen (Software, Multimedia) geeignet



#### UMTS

- 3. Generation mit bis zu 2.048 kbps
- Geeignet für Software- und Multimedia-datenübertragungen



#### „klassische“ Software

- Bis 2008 musste Software für das Handy per Kabel und PC auf das Handy geladen werden
- Der Markt für Handysoftware war intransparent und zersplittert



App Store

#### „unterwegs“-Software

- Zentraler Handy-Marktplatz für Software (z.B. App Store)
- Softwareinstallation ist überall per UMTS möglich

# Vor allem veränderte Kundenbedürfnisse treiben die Entwicklung; der Kundenwunsch nach Mobile Solutions erfordert komplett neue Ansätze

– Vertriebsexzellenz: Kundenperspektive –

## Lösung durch Mobile Banking

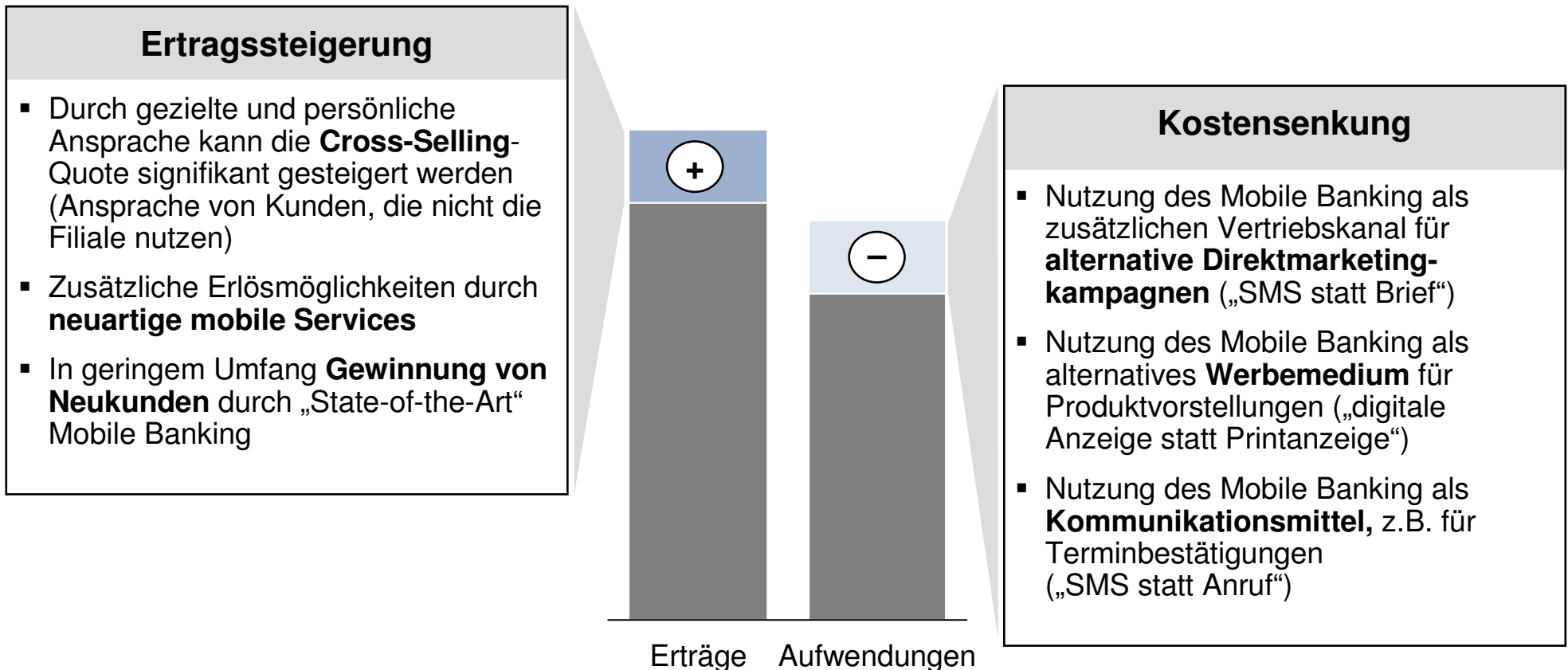
### Kundenbedürfnisse

- **Professionelle**, einfach zu handhabende Lösungen für Basisgeschäfte
- **Ortsunabhängigkeit** („anywhere“)
- **Zeitunabhängigkeit** („anytime“)
- (ortsbezogene) **Zusatzservices**
- **Proaktive** Nutzungsmöglichkeiten („Push“ und „Pull“ je nach individuellem Wunsch)
- Dauerhafte **Konnektivität**
- **Kostengünstigkeit**
- **Sicherheit**

- Neue technische Möglichkeiten durch z.B. **moderne Software** in Download-Stores und **schnelle Verbindungen** (UMTS) ermöglichen ergonomische und anspruchsvolle Software
- Durch die Nutzung von mobilen Endgeräten können Bankgeschäfte **jederzeit** und **überall** durchgeführt werden
- Proaktive Nutzer erwarten die Auswahl zwischen Push- und Pull-Diensten; **günstige Datentarife** von Telekomanbietern ermöglichen eine Dauer-Konnektivität und sind die Basis für mögliche Push-Dienste
- **Neueste Sicherheitsstandards** durch moderne Verschlüsselungssysteme sind Basis moderner Bankingsoftware
- **GPS-Module** in modernen Smartphones ermöglichen **ortsbezogene Zusatzservices** wie Filial- und Geldautomatenfinder

# Mobile Banking ist ein effektives Kundenbindungsinstrument mit positiven Implikationen auf Erträge und Kosten

– Vertriebsexzellenz: Bankperspektive –





## „Bank Tube“ – der Produktclip vom Berater als zentrales Element einer neuen Ära der Kundeninteraktion und Kundenbindung

### – Vertriebsexzellenz: Beispiel –



Quelle: Apple

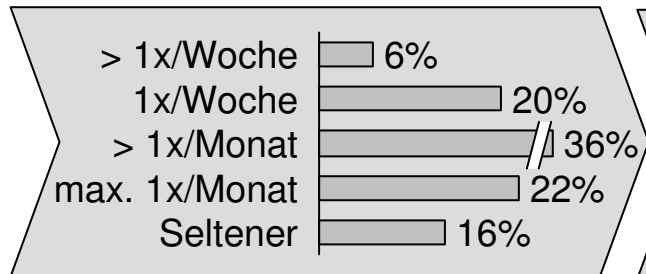
(Steve Jobs stellt das iPad vor)

- Clip: 1-3 Minuten zum neuem Produkt
- Kurze Einführung durch den / einen Bankberater
- Anchorman zu Bildung von Branding / Haptik
- Ansprache, Kurzvorstellung des Produktes – wie funktioniert es, warum jetzt und hier, was sind die Chancen und Risiken
- Logik, Emotion, Jetzt, Greifbar machen – ein neues „Erlebarmachen“ eines Finanzproduktes
- Schnell und klar, transparent, individuell
- Email, Link sowie zum Download, keine Software
- Für den Kunden: „View when and where you want“
- Unmittelbares Feedback an den Bankberater – nächster Kontakt mit „qualifiziertem Interesse“
- Ansatz erfüllt Kundeninteresse und ist gleichzeitig auch im Interesse der Bank

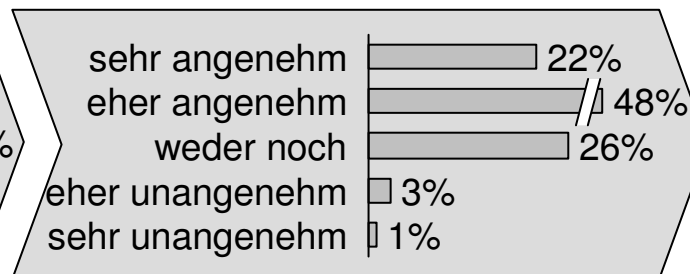
# „Klassische“ Bankfilialen sind zu teuer, wenn die sich bietenden Vertriebspotenziale nicht systematisch adressiert und maximiert werden

## – Vertriebsexzellenz: Filialkonzepte in Banken –

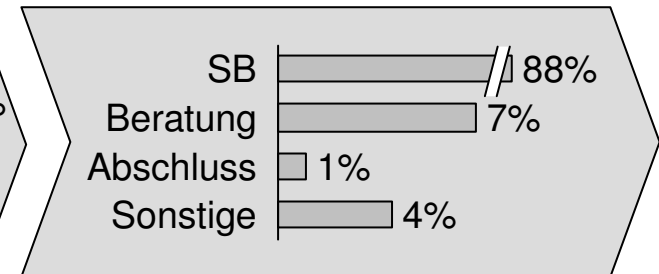
Kontaktchancen gibt es genug...



...mit positiv eingestellten Kunden...



...die aber oft über den SB-Bereich nicht hinaus kommen



### Herausforderungen:

- Teure Filial-Modernisierungsprogramme mit unsicherem Payback
- Transaktions-bezogene Besuche repräsentieren die Masse der Filialbesuche, aber Filial-Transaktionen je Kunde insgesamt rückläufig
- Identifizierung und Gestaltung der Interaktions- und Dialog-Möglichkeiten mit dem Kunden (z.B. Ansprache über Bankomat, Überleitung Service zu Vertrieb)
- Optimierung Standorte und Öffnungszeiten (Nähe zum Kunden und dessen Zeitpräferenzen)



Die Filiale der Zukunft bietet mehr Besuchsanlässe und lädt zu Beratungsgesprächen ein

4

Kosten-  
exzellenz

Vom „Cost Cutting“ zum Kostenmanagement -  
welche Ansätze sind nachhaltig erfolgreich?

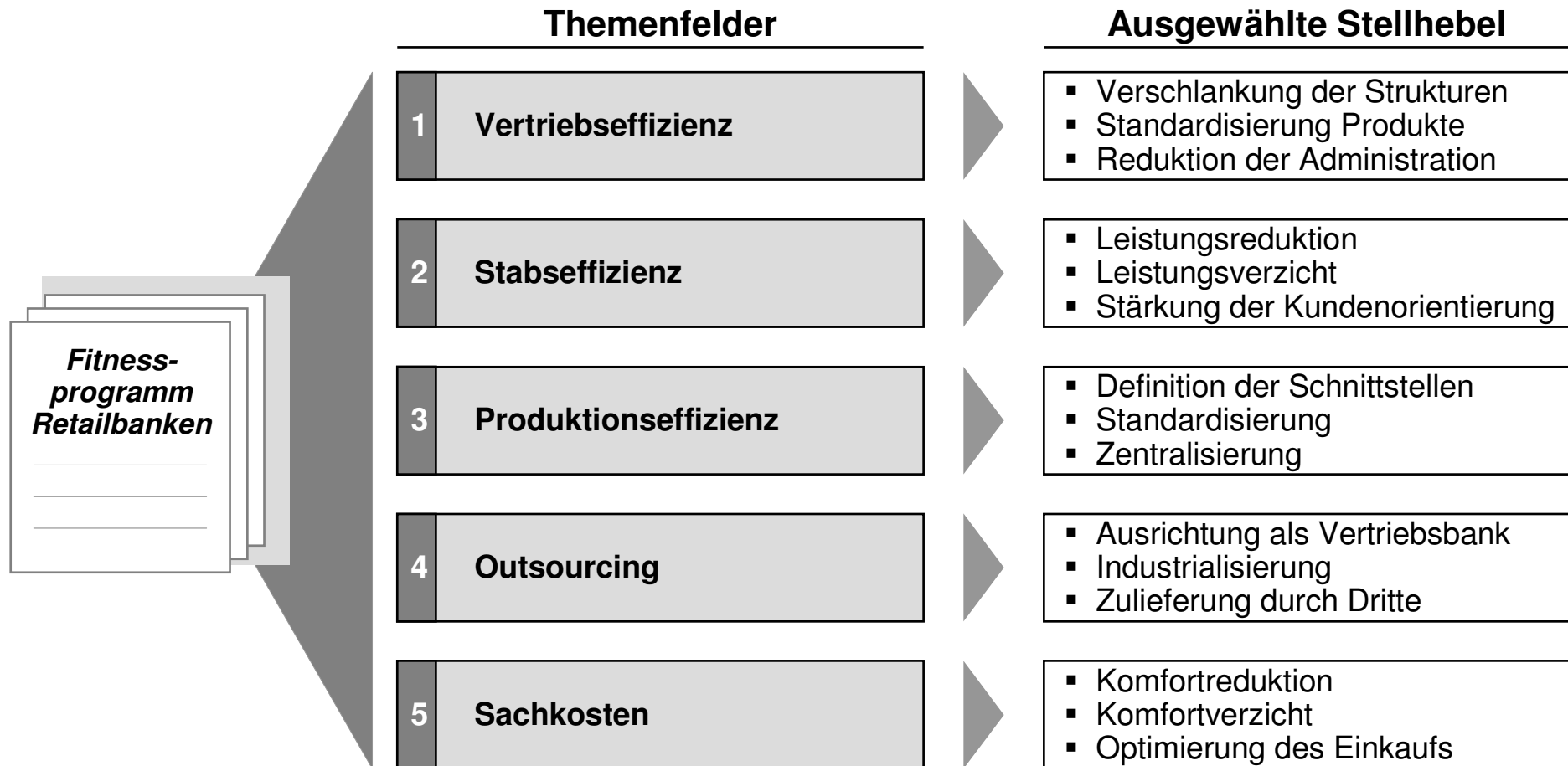


**„Sparsamkeit in allen Dingen ist die vernünftige Handlung  
eines rechtdenkenden Menschen“**

*Immanuel Kant*

## Fünf Themenfelder stehen im Mittelpunkt aktueller Fitnessprogramme von Retail-Banken

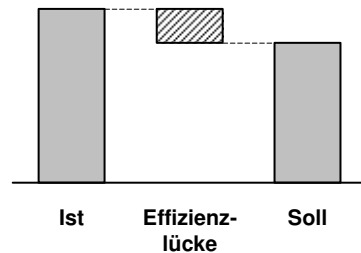
– Kostenexzellenz: Themenfelder und Stellhebel –



# Oft fehlt es an Transparenz, realistischen Zielen sowie dem geeigneten Steuerungsinstrumentarium

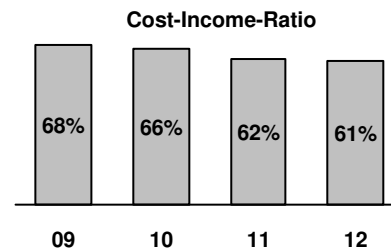
## – Kostenexzellenz: Instrumente –

### Kostentransparenz



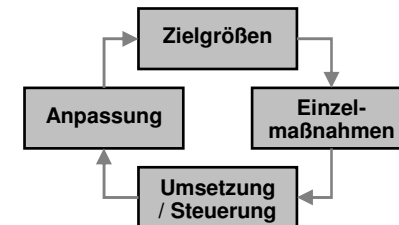
- Erfassung von Kapazitäten, Prozesszeiten und Sachkosten
- Vergleich mit dem Branchendurchschnitt und „Best-in-class“
- **Ableitung Effizienzlücken** und Identifikation Optimierungsfelder

### Kostenziele



- **Ableitung Zielgrößen** durch Top-Management (Top-down)
- Definition und Priorisierung der Optimierungsfelder
- Festlegung einer Umsetzungsplanung

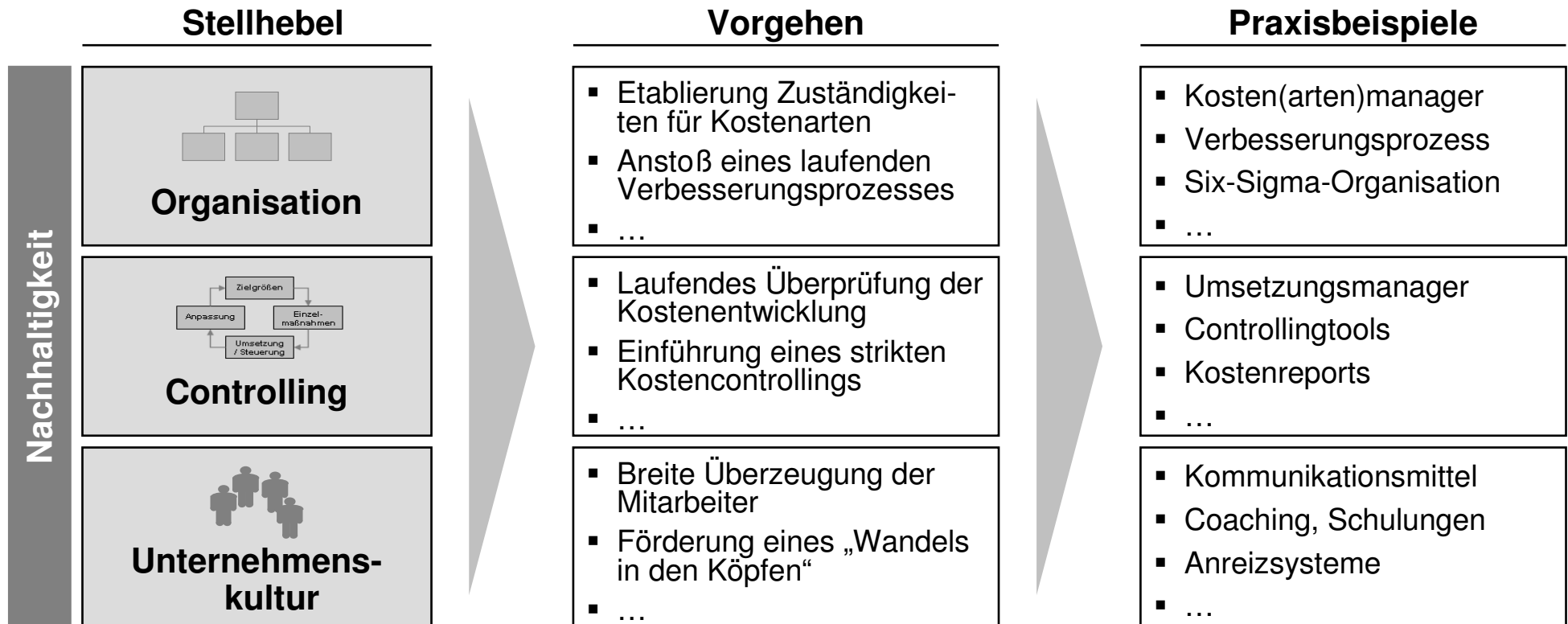
### Kostensteuerung



- Konsequente Umsetzung der Optimierungspotenziale
- Sicherstellung eines Umsetzungscontrollings
- **Fortlaufende Kostensteuerung** unter Anpassung der Zielgrößen

# Nachhaltiges Kostenbewusstsein anstatt von „Cost Cutting“ – insbesondere durch organisatorische und kulturelle Veränderungen

## – Kostenexzellenz: Nachhaltigkeit–



Die zentralen Stellhebel zur dauerhaften Verbesserung der Kostenorientierung umfassen die Bereiche Organisation, Controlling und Unternehmenskultur

**Für die sich abzeichnenden Aufschwungphase müssen jetzt bestehende und neue Erlöspotentiale systematisch und konsequent adressiert werden**

**– Fazit –**

<b>1</b>	<b>Kunden- exzellenz</b>	<b><i>Integrierte Kundenbindungsstrategien – Messen und Managen</i></b>
<b>2</b>	<b>Preis- exzellenz</b>	<b><i>Intelligente Preisstrategien, innovative Preismodelle, Stärkung Preiskompetenz</i></b>
<b>3</b>	<b>Vertriebs- exzellenz</b>	<b><i>Neue Möglichkeiten der Kundeninteraktion durch neue Technologien</i></b>
<b>4</b>	<b>Kosten- exzellenz</b>	<b><i>Transparenz, realistische Ziele und kontinuierliche Nachverfolgung</i></b>

**Ansprechpartner:**

Kai-Christian Claus  
Partner

Telefon +49 (0) 163 413 13 63

Email [claus@innovalue.de](mailto:claus@innovalue.de)

**INNOVALUE**  
MANAGEMENT PARTNER

Heimhuder Straße 69  
20148 Hamburg

Telefon +49 (0) 40 413 036-0

Telefax +49 (0) 40 413 036-79

Email [kontakt@innovalue.de](mailto:kontakt@innovalue.de)

Internet [www.innovalue.de](http://www.innovalue.de)