

## ***Poolbetreuung 2.3ff***

### **CONFIDUM**

#### **Financial Management Consultants**

Unionstraße 3  
4020 Linz  
Österreich  
+43 664 453 8180

Bahnhofplatz 4  
9430 St. Margrethen  
Schweiz  
+41 71 858 2890

Dr. Edgar Schirl, MBA  
Managing Director | [edgar.schirl@confidum.com](mailto:edgar.schirl@confidum.com)

Patrick Schnaitter, MSc  
Manager | [patrick.schnaitter@confidum.com](mailto:patrick.schnaitter@confidum.com)

St. Margrethen / Linz, im Oktober 2023

Mit dem von Frau Lagarde eingeleiteten, abrupten Zinsschock<sup>1</sup> hat das „New Next“ mit allen Chancen und Risiken begonnen. Klassisches Banking ist fast schon wieder en vogue. Der gegenwärtige Erfolg der Bankwirtschaft, konkret der enorme Zuwachs im Nettozinsertrag, wird allzu gern der eigenen Strategie zugeschrieben. Es wissen jedoch (nahezu) alle, dass die hohen Betriebsergebnisse kein Signal der neuen operativen Stärke sind, sondern klassische „Windfall Profits“ aus der Zinswende der Notenbanken darstellen. Neben den drei bekannten Hauptfächern in der Banksteuerung, „Eigenkapital“, „Eigenkapital“ und nochmals „Eigenkapital“ wird die Sicherung einer stabilen, breit aufgestellten, günstigen Liquiditäts- und Refinanzierungsstruktur zur nächsten Reifeprüfung.

## **New Next und optimales Betreuungsmodell im Retail-B2C<sup>2</sup>**

Vertrauen (lat. Confido) ist weiterhin die wichtigste Währung in der Kunde/Bank-Beziehung. Einlagen galten in der Niedrigzinsphase als „Sticky assets“. Bankkunden wird bankseitig gerne der Euphemismus einer hohen Loyalität zugeschrieben, wobei diese Loyalität auch als Gleichmut, Trägheit oder gar Abgestumpftheit der Kunden verstanden werden kann.

Doch je höher die Zinsen, desto höher die Verlockung für Kunden, möglicherweise zu einem noch besseren Angebot zu springen und die zuvor noch proklamierte Loyalität zu erschüttern. Das Risiko, dass das auch mit Online-Einlagenprodukten<sup>3</sup> einfache „Zinshopping“ zeitnah die Liquiditätssicherung enorm verteuert, ist nicht von der Hand zu weisen.

Sobald sich leise Anzeichen für eine Instabilität im Kundenbestand mehren (z.B. CDR; Customer Drain-Ratio), kann es auch bei auf bisher sicherem Terrain gebauten Geschäftsmodellen ex abrupto zu Hangrutschungen kommen (siehe etwa das aktuell prominente Beispiel der Credit Suisse).

Im Spannungsfeld zwischen der Wichtigkeit einer hohen Kundenloyalität, einer effizienten und auf die Kundenbedürfnisse hin abgestimmten Betreuung unter Vermeidung von Überqualität und „Gold plating“, rückt einmal mehr auch das optimale Organisationsmodell zur Betreuung des privaten Retailgeschäfts („Retail-B2C“) in den Fokus. In diesem Zusammenhang lohnt es sich, zu den vor über 10 Jahren erstmalig pilotierten Poolbetreuungsansätzen eine Zwischenbilanz zu ziehen.

---

<sup>1</sup> Eine Zinsanhebung innerhalb von vierzehn Monaten um 4,50% (Anstieg des Leitzinses, konkret des Hauptfinanzierungssatzes von 0,00% im Juni 2022 auf 4,50% bis September 2023) ist in der Bankenwelt in den letzten 30 Jahren einzigartig und gleicht – etwas überzeichnet formuliert – einem „moon landing moment“ (vgl. Moonroc Institute of Economic Research, Retail Banking Kompass 2023, München, 2023, S. 9)

<sup>2</sup> Retail-Bank to Consumer

<sup>3</sup> Der (eminente) Vorteil einer wesentlich stabileren Refinanzierungsbasis bei analogen Spareinlagen bzw. physischen Sparerkunden/-büchern war – bei all ihren mehr oder weniger großen Nachteilen - in der Vergangenheit bei Banken/Bankengruppen bisweilen im toten Winkel

**Poolbetreuung – Grundüberlegungen und Zielsetzungen**

Nach der ersten Dekade der 2000er-Jahre hat sich die evidenzbasierte Erkenntnis durchgesetzt, dass im Retail-Banking neben „Need money“- und „Have money“-Kunden auch eine große Anzahl an B2C-Clients betreut wird, die ihre Banken überwiegend „nur“ für den (digitalen) Zahlungsverkehr nutzen. Lediglich für fallweise auftretende, wenig komplizierte, volumenmäßig kleinere Finanzbedürfnisse wird auf Ansprechpartner in der Bank zurückgegriffen. Dieser vielfach als D-/E-Klientel bezeichnete Kundenkreis (exkl. Kundennachwuchs; nachwachsender Markt) umfasste zu Beginn der 2010er-Jahre in Abhängigkeit vom jeweiligen konkreten Marktgebiet zwischen 45 und 50% aller Privatkunden.

Abb. I (Basis: rund 500.000 österreichische Privatkunden aus dezentralen Sektoren; 2022 versus 2012/13) zeigt, dass sich in den letzten 10 Jahren an der Grundaussage eines sehr hohen Anteils an D-/E-Kundenverbindungen kaum etwas verändert hat und diese Verteilungen mehr oder weniger mit dem gesellschaftlichen Gesamtmix (exklusive Superreiche; Ultra High Net Worth-Individuals) korrespondieren.

<b>Anteil aktiver Privatkunden (Verbraucher) mit Kundengeschäftsvolumen ...</b>	<b>2022</b>	<b>2012/13</b>
... über 100k EUR	9 – 12%	6 – 8%
50k – 100k EUR	8 – 10%	7 – 9%
25k – 50k EUR	10 – 12%	8 – 10%
15k – 25k EUR	9 – 10%	8 – 9%
5k – 15k EUR (D-Klientel)	14 – 17%	15 – 19%
< 5k EUR (E-Klientel)	31 – 34%	32 – 35%
Kundennachwuchs (<20 Jahre)	14 – 18%	15 – 18%

Abb. I: Privatkundenstruktur (2022 vs. 2012/13) nach Höhe des Kundengeschäftsvolumens und Anteil des D-/E-Klientels

Das Faktum einer substanziellen Anzahl an D-/E-Kunden blieb nicht in der analytischen Erkenntnis stecken. Deutliche organisatorische Weiterentwicklungen waren und sind die logische und konsequente Folge. Das im Fachjargon als „Poolbetreuung“ bezeichnete Organisationsmodell ist in diesem Zusammenhang besonders erwähnenswert. Diese Vertriebskonzeption wurde erstmals vor gut 10 Jahren lanciert. Sofern getreu Sinatra`s „My way“-Prinzip der für das jeweilige Institut passende Weg beschritten wurde, wurde der sog. „proof of concept“ überaus erfolgreich erbracht. Die fortschreitende Medialisierung inklusive den damit einhergehenden, auserzählten Kundenfrequenzrückgängen im Tagesgeschäft tragen das Übrige dazu bei, dass sich die Poolbetreuung als „Leading Practice“ etablierte.

Während sich zunächst die Poolbetreuung explizit auf D-/E-Klientel fokussierte, zählen in der Zwischenzeit auch Personas-fokussierte Ableitungen des aus einem Pool betreuten Klientel zur gelebten Praxis (z.B. Distanzkunden, Sleepers, Ethno, Digital Natives etc.). Das mit der

Umsetzung einer Poolbetreuung angepeilte Metaziel ist dabei keineswegs immer einheitlich definiert. Während einzelne Großbanken Poolbetreuungen auch als organisatorisches Instrument zur Erhöhung des sog. Kundenabriebs („Churn“) und als Argument für Mitarbeiterabbau und kurzfristiges Zurückschneiden des Standardgeschäfts in Stellung brachten, empfiehlt CONFIDUM insbesondere in dezentralen Strukturen eine vertriebs- / schlagzahlorientierte Ausgestaltung für die Sicherstellung einer (weiterhin) hohen Kundenbindung.

Die Grundüberlegungen der Poolbetreuung, die einer „Teambetreuung“ entspricht, werden nachfolgend zusammengefasst:

- Kunden in der „Poolbetreuung“ sind keinem einzelnen Kundenbetreuer persönlich zugeordnet, sondern werden von einem „Betreuungsteam“ beraten. Insoweit entspricht die „Poolbetreuung“ einem Teambetreuungsmodell („Ihr Beratungsteam“)
- Damit löst die „Poolbetreuung“ die stringente Zuordnung jedes Kunden zu einem persönlichen Kundenbetreuer ab
- Während vor 10 Jahren die Implementierung von Pools ausschließlich im stationären Vertrieb erfolgte (z.B. „Regionalpools“, „Teilmarktpools“), sind mittlerweile Poolbetreuungen über digitale bzw. mediale Vertriebskanäle auch bei Regionalbanken auf dem Vormarsch. Termini wie „Virtuelle Bankstelle“, „Digitale Regionalbank“, „Regionale Direktbank“, „Mediale Filiale“ u.ä. sind in Bankorganigrammen keine Fiktion, sondern gelebte Realität. Der technische Prozessfortschritt aus umgesetzten digitalen Beratungsstrecken inkl. digitaler Signaturen zahlt auf die Implementierung von medialer Kundenbetreuung zusätzlich ein

Die mit einer Poolbetreuung einhergehenden, wesentlichen Zielsetzungen auf den Punkt gebracht (nicht taxativ):

- Der Spagat zwischen effektiven Kundenbedürfnissen und (hinreichender) Wirtschaftlichkeit wird effektiv realisiert (Stichwort: Betreuungsspannen)
- Saubere, auf Kundenbedürfnisse hin harmonisierte Kundenportfolios im Vertrieb erlauben ein fokussiertes Arbeiten
- Der durch den Pool betreute Kunde wird auf ein Betreuungsteam hin konditioniert und häufige, als negativ empfundene Betreuerwechsel werden dadurch minimiert
- Keine bloß reaktive Betreuung von poolbetreuten Kunden, sondern zeitgemäßes Schlagzahlmanagement
- Die Poolbetreuung ist – sofern handwerklich gut umgesetzt - eine hervorragende interne Kaderschmiede für den späteren Einsatz im Individualkundengeschäft
- Durch die optionale Verzahnung von Poolbetreuung und medialer Kundenservicierung wie Inbound, elektronischer Postkorb, Outbound u.ä. (KundenServiceCenter; KSC), entstehen zukunftssichere Berufsbilder und vorwärts gerichtete, im Sinne der Mitarbeiterzentrierung positiv besetzte Perspektiven
- Die Poolbetreuung ist auch ein hervorragendes Setting für Neu- bzw. Quereinsteiger und damit ein Mosaikstein zur Begegnung des Arbeitskräftemangels, der auch das Banking voll erfasst
- Ebenfalls ein nicht zu unterschätzender Vorteil: Einheitliche Gestionierung von poolbetreuten Kunden

## **Erfolgsfaktoren zur Poolbetreuung im Praxisbetrieb**

Natürlich ist die Umsetzung einer Poolbetreuung kein Selbstläufer und letztlich ein operatives Handwerk, das eine Reihe von Facetten zu berücksichtigen hat. Nach über 10 Jahren Erfahrung mit der Implementierung von Pool-/Teambetreuungen lassen sich die Kernerfolgsfaktoren wie folgt zusammenfassen:

- Die mit der Umsetzung einer Poolbetreuung verknüpften Zielsetzungen determinieren die konzeptionelle Detailausgestaltung und sind ergo a priori festzulegen
- Die Ableitung des für die Poolbetreuung in Frage kommenden Kundenkreises ist einerseits keine Raketenwissenschaft, andererseits durch den vielfach damit verbundenen Paradigmenwechsel in einer Regionalbank auch nicht trivial („It's easy but not simple“). Im Sinne eines kundenzentrierten Ansatzes ist die begleitende Anwendung von Personas, die die Feuertaufe für eine Poolbetreuung bereits bestanden, zu favorisieren
- Die Implementierung einer Poolbetreuung erfolgt in Rollout-Wellen. Im Klartext: Nicht vom Start weg alle Kunden, die für eine Teambetreuung in Frage kommen, in den Pool migrieren, sondern eine Umsetzung in zwei bis drei Wellen planen
- Den durch einen Pool betreuten Anteil an Kunden bewusst deckeln. Heißt: Im komplexen, anspruchsvollen Individualkundengeschäft ist die direkte Kundenzuordnung weiterhin das Maß aller Dinge
- Eine Poolbetreuung ist dezidiert als Vertriebsseinheit, ausgestattet mit Vertriebszielen und einem zeitgemäßen Schlagzahlmanagement, umzusetzen
- Die bankinterne Positionierung ist ein wesentlicher Begleitaspekt und bereits die Bezeichnung der jeweiligen Organisationseinheit kann ein wesentliches hygienisches Signal auslösen. Der Terminus „Teambetreuung“ kristallisiert sich dabei tendenziell als wesentlich positiver besetzt heraus als der bisweilen negativ konnotierte Begriff „Poolbetreuung“
- Eine professionelle Kommunikation, sowohl gegenüber Kunden und insbesondere auch bankintern, ist bei einer entsprechenden Umsetzung obligatorisch sicherzustellen

Dr. Edgar Schirl, MBA ([edgar.schirl@confidum.com](mailto:edgar.schirl@confidum.com)) ist Managing Director, Patrick Schnaitter, MSc ([patrick.schnaitter@confidum.com](mailto:patrick.schnaitter@confidum.com)) ist Manager bei den CONFIDUM Financial Management Consultants (confidum.com), einer auf Finanzdienstleistungsunternehmen in der DACHS-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in Linz und St. Margrethen/St. Gallen (Schweiz)