

**Das Privatkundengeschäft von Banken in Deutschland
weiterentwickeln –
Sechs Thesen für eine zukunftsgerichtete Ausgestaltung**

CONFIDUM
Financial Management Consultants AG

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

Marcus Hampel
Managing Director
marcus.hampel@confidum.com

St. Margrethen, im Juli 2024

Das deutsche Privatkundengeschäft von Banken und Sparkassen befindet sich seit mehreren Jahren in einem grundlegenden Umbruch. Wesentliche Veränderungstreiber sind dabei die zum Teil disruptiven technischen Innovationen, die komplett geänderte Situation am Markt für Arbeits- und Fachkräfte, die anspruchsvoller werdenden Erwartungen der Kunden an ein bequemes, einfaches und zugleich kostengünstiges Banking, die ungewohnte Volatilität wichtiger Ergebnisparameter und nicht zuletzt die sich weiter verschärfenden regulatorischen Anforderungen z.B. zur Datensicherheit. Soweit - so bekannt.

Besonders für traditionelle deutsche Filialbanken mit einem entsprechenden Kostengerüst und Bedarf für Personal und Infrastruktur bedeuten diese Veränderungen kontinuierliche Herausforderungen für das Geschäftsmodell „Privatkundengeschäft“.

Eine Fortführung von Cost-Cutting-Strategien der vergangenen Jahre mit einem radikalen Rückbau des Filialnetzes (nahezu Halbierung der Anzahl an personenbesetzten Bankfilialen in Deutschland in der letzten Dekade) sowie Abbau des Personals (Reduktion um ca. 20% in den letzten 10 Jahren) ist für die Zukunft zu wenig erfolgsversprechend. Das liegt daran, dass zum einen der Bodensatz an einer Mindestpräsenz in der jeweiligen Marktregion mit (personenbesetzten) Filialen zum großen Teil bereits erreicht ist und eine weitere Ausdünnung das eigene Selbstverständnis als „Bank vor Ort“ gefährden würde. Zum anderen ist im Kontext Personalgerüst eine „Mangelverwaltung“ an benötigtem Fachpersonal, um den Geschäftsbetrieb mit der selbstgesteckten Qualität aufrecht zu erhalten, an der Tagesordnung.

Zukünftiges Privatkundengeschäft – quo vadis?

Die Dachverbände der Sparkassenorganisation (DSGV) bzw. der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) empfehlen den jeweiligen Banken mit aktuellen Konzepten ein potenzialdifferenziertes Vorgehen für die Weiterentwicklung des Privatkundenangebots:

DSGV:

In dem aktuell in Umsetzung befindlichen Konzeptupdate „Vertriebsstrategie der Zukunft 2.1“ wird den Sparkassen insbesondere eine stärkere Kundenzentrierung mit einem „echten“ multi- bzw. omnikanalen Betreuungsansatz und gleichzeitig verbessertem betriebswirtschaftlichen Ergebnis empfohlen.

Kernhandlungsfelder, um dies zu erreichen sind:

- ein um Data-Analytics erweiterter Kundensegmentierungsansatz
- eine deutlich verbesserte Nutzung vorhandener Kundendaten im Rahmen der Kundenansprache und -beratung (Data Analytics)
- ein nach Kundenpotenzial differenziertes multikanales Beratungs- und Betreuungsangebot
- ein deutlich stärkerer Fokus bei der Gewinnung und Bindung junger Kunden
- ein (optimal empfohlener) ressourceneffizienter Teambetreuungsansatz
- ein effektives Servicemanagement im Spannungsfeld einer Gewährleistung von gewünschter Servicequalität und erforderlicher Wirtschaftlichkeit sowie
- ein stationäres Netz an Service- & Beratungszentren mit empfohlenen Mindestgrößen, die eine vertriebliche Organisation gewährleisten.

BVR:

In einer ähnlichen Lesart stellt der BVR seinen Banken mit dem Vertriebskonzept Betreuungskunden („Wachstumsstrategie“) sowie Vertriebskonzept Servicekunden („Effizienzstrategie“) ebenso Handlungsempfehlungen zur Verfügung. Auch wenn sich die Segmentdifferenzierungen zwischen dem „roten“ und dem „blauen“ Sektor in Bezug auf Potenzial- und Servicekunden unterscheiden, sind die in beiden Lagern vorhandenen betriebswirtschaftlichen Herausforderungen (i.d.R. signifikant defizitäres Ergebnis je Servicekunde sowie vorhandene und nur unzureichend erschlossene Ertragspotenziale bei den Betreuungs- bzw. Individualkunden) und die daraus abgeleiteten Stellhebel sehr ähnlich. Ein Wachstum soll gemäß BVR-Konzept insbesondere durch eine deutlich stärkere Berücksichtigung der Affinität für den jeweiligen Kommunikations- bzw. Interaktionskanal der Betreuungskunden und einem adäquaten omnikanalen Beratungs- und Produktabschlussangebot erreicht werden. Eine weitere wesentliche Handlungsempfehlung zielt auf einen verbesserten Ressourceneinsatz der vorhandenen knappen Beraterkapazitäten ab. Unter dem Stichwort „vertriebsaktive Zeit“ bzw. „Netto-Marktzeit“ besteht für viele Banken weiterhin die Herausforderung einer organisierten „Entschlackung“ von nicht wertschöpfenden Verwaltungs- und sonstigen Tätigkeiten zu Gunsten von mehr Beratungszeit für Kunden in der Vertriebsmannschaft.

Die vom BVR postulierte Effizienzstrategie für die Servicekunden (mindestens 1/3 aller Privatkunden), die ebenso in den DSGVO-Konzepten zu finden ist, stellt beide Sektoren

vor eine ziemliche Herausforderung im Selbstverständnis. Konsens ist, dass das Service- und Betreuungsmanagement dieser Kunden mit einem begrenzten Ertragspotenzial in der Zukunft deutlich wirtschaftlicher organisiert werden sollte. Wie genau dies gelingen kann, ohne dabei das Selbstverständnis als Mitgliederbank bzw. die Sicherstellung der Basisversorgung zu gefährden, ist aktuell ein Verprobungsfeld. Maßnahmenempfehlungen, wie wirksame preisgesteuerte Servicelenkung bis hin zur ausschließlich digitalen Servicierung, Substitution regelmäßiger personenbezogener Kundenkontakte durch anlassbezogene digitale Ansprachen sowie der forcierte Ausbau digitaler Selbstberatungs- & Abschlussstrecken, finden sich in beiden Konzepten wieder.

Perspektive CONFIDUM: Reichen diese Maßnahmenempfehlungen für eine wetterfeste Zukunftsfähigkeit des Privatkundengeschäfts wirklich aus bzw. sind nicht Grundfeste der bisherigen Vertriebskonzepte in der Zukunft neu zu denken?

These 1: Die bisherigen schablonenartigen Vorgehensweisen bei der Einteilung der Kunden nach viel/wenig und kein Potenzial, deren genereller Affinität für Betreuungswege, Beratungsangebote sowie Produktwünsche (**Segmentierung**), ist in Anbetracht der Kundenrealitäten nicht mehr zeitgemäß. Das vorhandene Wissen zum einzelnen Kunden und dessen aktueller Interaktionen mit der Bank (Data Analytics) ermöglicht ein Betreuungsmodell „Segment of One“, mit dem Ziel, in jedem Moment der Kundenbeziehung wirklich individuelle und maßgeschneiderte Angebote und Services anzubieten. Nur so kann die postulierte Kundenzentrierung erfolgreich gelingen.

These 2: Das im Private Banking etablierte „Best Choice“-**Produktangebot** wird zukünftig auch im Privatkundengeschäft erforderlich sein. Dabei ist nicht eine Ausdehnung der einzelnen Produktvarianten und damit verbundener erhöhter Beratungskomplexität gemeint, sondern eine passende Auswahl der jeweilig wettbewerbsfähigsten Produkte für die einzelnen Kundenbedarfe („Check 24-Prinzip“). Dies hat selbstverständlich Implikationen auf die Grundsatzfrage jeder Universalbank „Sind wir auch zukünftig Produzent und Vermittler?“.

These 3: Das Idealbild einer **ganzheitlichen bzw. genossenschaftlichen Beratung** durch einen fest zugeordneten Berater(in) hat in den letzten Jahr(zehnten) sehr viel Kraft und Qualifizierungsbudgets gekostet. Bei einer nüchternen Umsetzungsanalyse stellen die Banken in der Regel fest, dass nur bei einem sehr geringen Anteil aller Privatkunden eine Durchdringung mit diesem Beratungsvorgehen gelungen und dabei auch die gewollte Ganzheitlichkeit oft kaum umgesetzt ist. Niedrige Produktdurchdringungen, z.B. im Sach- und Personenversicherungsbereich oder beim Vermögensaufbau mit Wertpapieren, sind dabei wesentliche Schmerzpunkte.

Ein Philosophiewechsel zu einem anlassbezogenen omnikanalen Beratungsansatz mit Produktfeldexperten bzw. erlebnisorientierten digitalen Beratungstrecken erscheint sehr prüfenswert.

These 4: Die in den Thesen 1 bis 3 benannten Entwicklungsimpulse sowie die deutlich wachsende Bedeutung der digitalen Interaktionskanäle (signifikanter Anstieg der Produktabschlüsse über Online/Mobile) haben Implikationen auf die bisherigen Ansätze zur **Gestaltung der Vertriebsorganisation**. Die klassische Herleitung einer Kunden-Berater-Relation und daraus abgeleiteter Vertriebskapazitäten sowie ein dogmatisches Festhalten an einer festen Berater-Kunden-Beziehung sind nicht mehr zeitgemäß. Ebenso ist das Modell generalistisch agierender Segmentberater(innen), die alle möglichen Produktbedarfe in Breite und Detaillierungsgrad mit einer gleich hohen Verkaufsmotivation beraten können, zu hinterfragen.

These 5: Zwei bisherige Glaubenssätze haben sich in Bezug auf die **Servicierung von Kunden** in der praktischen Umsetzung als nicht erfolgsversprechend gezeigt: Glaubenssatz 1: Serviceleistungen lassen sich eindeutig von Beratungsleistungen differenzieren und anders steuern. Aus Kundenperspektive ist diese Eindeutigkeit nicht gegeben und das gesamthafte Interagieren mit der Bank determiniert das Bankerlebnis und die daraus resultierende Kundenbindung. Glaubenssatz 2: Je nach Kundensegment/-typ kann ich im stationären Service anders steuern. Anders als im digital-persönlichen (Telefonie/Video) bzw. digitalen Service (Online/App) lässt sich nicht von vornherein erkennen, welcher Kunde gerade mit seinem Servicewunsch am Bankcounter steht. Ein potenzialdifferenzierter Steuerungsansatz provoziert auf Mitarbeiter- wie auf Kunden-seite Verunsicherung und im schlechtesten Fall Unverständnis und Verärgerung. Erfolgsfaktoren bei der sukzessiven Verlagerung des zahlungsverkehrsbasierten Services in die digitalen Kanäle sind zum einen bestens mit den digitalen Lösungen der Bank vertraute Mitarbeiter, die gleichzeitig über eine eigene starke Handlungsmotivation zur Kundenlenkung verfügen sowie zum anderen einfache, smarte und multilinguale Digitalangebote.

These 6: Die wachsende Bedeutung von Data Analytics ist unbestritten und bestimmt immer mehr den vertrieblichen Alltag durch **zentral gesteuerte Kundenansprachen**. Dies bedingt auf Seite der Berater(innen) eine Akzeptanz, nicht mehr selbst entscheiden zu wollen, welcher Kunde mit welchem Thema wann anzusprechen ist. Kernanforderung ist künftig noch viel stärker das qualitativ hochwertige und überzeugende Verkaufsgespräch unter Nutzung aller zur Verfügung stehenden Beratungstools (ggf. bereits KI-unterstützt) sowie aller omnikanalen Beratungswege. Diese Änderung im Vertriebsvorgehen bzw. in der Rollendefinition Bankberater(in) ist i.d.R. kein Selbstläufer und bedarf einer intensiven nutzenorientierten **Veränderungsbegleitung** sowie einer darauf angepassten Ziel- und Ergebnissteuerung.

In diesem Kontext nimmt die vertriebliche Führungskraft eine erfolgsentscheidende Rolle ein. Kernfähigkeiten einer **modernen Vertriebsführungskraft** liegen in der systematischen individuellen Professionalisierung der einzelnen Mitarbeiter sowie des Teams und in der Fähigkeit, die auch zukünftig zu erwartende Entwicklungsdynamik im Privatkundenvertrieb für sich (Vorbildrolle), für die geführten Mitarbeiter(innen) und für die Bank aktiv zu unterstützen sowie zu nutzen.

Fazit: Die aktuellen Vertriebskonzeptionen der beiden großen dezentralen Bankenverbände versuchen eine überholte Vertriebsstrategie auf die modernen Technologien anzupassen. Dabei wird übersehen, dass die Realitäten des Kundenverhaltens nicht mehr den Grundannahmen dieses Vertriebsmodells entsprechen. Eine nachhaltig erfolgreiche Ergebnissicherung und -steigerung kann nur dann erreicht werden, wenn sich die Vertriebsstrategie an einem validen Zukunftsbild orientiert.

Marcus Hampel, (marcus.hampel@confidum.com) ist Managing Director bei den CONFIDUM Financial Management Consultants (confidum.com), einer auf Finanzdienstleistungsunternehmen in der DACH-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in St. Margrethen (Schweiz) und Linz (Österreich).