Stefanie Burgmaier • Stefanie Hüthig (Hrsg.)

BANKMAGAZIN – Jahrgang 2012

Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft

Herausgeber
Stefanie Burgmaier
Stefanie Hüthig
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 Staral

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)bekannten 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 Arburs/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 Kontaktpreferenzen. „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-

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 Vertriebserfolge 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.“

Foto: © Alex Slobodkin/iStockphoto.com

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 verwaltet 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

Weiter denken. Erfolgreich handeln.

Value	Frequency
5	1
6	2
7	3
8	4
9	6
10	10
11	6
12	4
13	3
14	2
15	1

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

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

ABTEILUNG
BRANCHE
PLZ / ORT
E-MAIL-ADRESSE

C 0001732

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 Marktfortschritten 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 werden 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 Kapitalmarktaffinität 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 Bestandskunden-geschäfts	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 Kreditbegriffs‘“, 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 Heilberufberatung. „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 neuen 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

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

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

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

BANKMAGAZIN

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE DER FINANZWIRTSCHAFT

01
2012

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 Bankenkrisen“

Machen Sie Ihr Service Center zum Herzstück des Unternehmens.

Jetzt Gratis-
Heft anfordern!

Bieten Sie einen Kundenservice, der alles bietet, was das Herz begehrt. Mit dem Wissen aus **CallCenterProfi** sind Sie der Konkurrenz dabei immer einen Schritt voraus. Als die **Nr. 1 unter den Call Center Magazinen** sind wir besonders breit aufgestellt und informieren Sie über organisatorische, unternehmerische und technische Neuerungen aus den Bereichen Direkt-Marketing, Customer Care und Telesales. Wir unterstützen Sie mit ausführlichen Entscheidungshilfen bei allen Fragen rund um den Kundenservice. Praxisnah, brandaktuell und mit verführerisch guten Tipps.

Fordern Sie jetzt Ihr kostenloses Probeexemplar an: **Telefon +49 (0) 06221 – 345 4303** oder **E-Mail: gabler-service@springer.com**

Besuchen Sie uns auch bei:

www.callcenterprofi.de

INNOVATIONSPROZESS

Einfach mal den Kunden fragen

Offene Innovationsprozesse sind vor allem aus der Open-Source-Bewegung in der Softwarebranche sowie aus dem Automobil- und Maschinenbau bekannt. Allmählich erobern sie auch die Bankenwelt, wo sie unter anderem die Kundenbindung erhöhen sollen.

➤ **Anja Kühner**

Wenn schon 300 Mitarbeiter im Rahmen des internen Vorschlagswesens ein Unternehmen mit neuen Ideen und Vorschlägen bereichern können, wie sähe es dann erst aus, wenn sich auch 70.000 Kunden daran beteiligen könnten“, fragt Franz Sebastian Welter, Teamleiter E-Business bei der Volksbank Bühl im Weblog der hausinternen Innovationswerkstatt. „Genau da setzt ‚Open Innovation‘ an und vor diesem Hintergrund haben moderne Enterprise-2.0-Lösungen ein gewaltiges Potenzial.“

Die Volksbank Bühl besitzt seit Langem ein internes Ideen- bzw. Vorschlagsmanagement. Auf der „Volksbanker IdeenBörse“ (VIB) können Mitarbeiter Vorschläge einreichen, die von einem Gremium diskutiert, auf Umsetzung geprüft und dann sogar prämiert werden. „Die Einbeziehung der Mitarbeiter vor Ort in den Gestaltungsprozess eines Unternehmens bringt viele

kreative Ideen oder Verbesserungen hervor, an die man in den Führungsetagen oder Fachabteilungen nicht gedacht hat“, ist nicht nur Welter überzeugt.

Spricht man über offene Innovationsprozesse unter Einbeziehung von Kunden, so geht es meist um das so genannte Crowdsourcing, bei dem eine offene Gruppe von Internetnutzern über eine virtuelle Plattform an einer definierten Aufgabenstellung arbeitet. „Insgesamt tut sich in der deutschen Bankenwelt noch relativ wenig in diesem Bereich“, sagt auch Boris Janek, Manager Digitales Marketing der VR-Networld. Der in der Finanzbranche auch als Finance-2.0-Blogger bekannte und als Electrouncle twitternde Janek sieht in der Welt der Genossenschaftsbanken bisher noch keine Erfahrung bei offenen Innovationsprozessen. „Mal über Facebook-Seiten“ werden die Kunden nach ihrer Meinung gefragt. Bisher

durften die Kunden beispielsweise über die Verteilung von Spenden der Bank abstimmen. „Im Bereich Produktinnovation wird sich vermutlich nicht allzu viel tun, denn die Regulierung wird immer stärker und schränkt die Spielräume fürs Einbeziehen von Verbrauchern immer weiter ein“, so Janek. Solche Dinge wie einen Zugang zum Banking über die Facebook-Seiten, wie dies die britische Moven Bank bereits anbietet, sieht er in Deutschland nicht.

Doch auch die Genossenschaftsbanken blicken aufmerksam auf offene Innovationsprozesse, zuletzt beim so genannten „Geno-Barcamp“ Mitte November. Bei der GAD in Münster trafen sich die Social-Web-Affinen und diskutierten intensiv über Open Innovation. „Ich könnte mir vorstellen, dass aus der Facebook-Geno-Barcamp-Gruppe heraus irgendwann auch eine Open-Innovation-Plattform entsteht“, meint Janek.

➤ SCREENSHOT DER FACEBOOK-SEITE DER DANSKE BANK

Quelle: Facebook bzw. Danske Bank

FIDOR BANK IST COMMUNITY-VORREITER

Als Vorreiterinstitut in Deutschland für die enge Zusammenarbeit mit Kunden in einer Community gilt die Münchner Fidor Bank. Einer der bekanntesten deutschen Blogger, Robert Basic, interviewte im Jahr 2010 Fidor-Bank-Chef Matthias Kröner. „Ich bin überzeugt, dass wir in Fidor Ansätze des modernen Bankings dieses Jahrhunderts sehen. Nicht nur auf kommunikativer Ebene, sondern auch in Rich-

tung Open Innovation und Ausrichtung neuer Finanzprodukte am Netz“, resümierte Basic anschließend. Als „Mitmach-Bank“ fördert das Kreditinstitut die Kommunikation mit und unter den Kunden. Jede Aktivität in den Fidor-Boards wird belohnt: das Posten eines Geldtipps, die Diskussion in der Community und die Bewertung eines registrierten Finanzberaters ebenso wie die Konfiguration eines Wunschproduktes. Wird dieses Wunschprodukt von der Fidor Bank umgesetzt, erhält der Kunde sogar eine 1.000-Euro-Prämie.

WANT TO DRIVE DEUTSCHE BANK?

Vorne dabei bei Social-Media- und Internet-Experimenten ist auch die Deutsche Bank. „Want to drive Deutsche Bank?“, fragte der Geschäftsbereich Global Transaction Banking (GTB), der sich unter anderem mit der Abwicklung des nationalen und grenzüberschreitenden Zahlungsverkehrs von Firmenkunden und Finanzdienstleistern sowie deren Handelsfinanzierung beschäftigt, und ließ einen Versuchsballon namens „Drive DB“ steigen. „Unsere Erfahrung mit Social-Media-Technologie ist bislang positiv, da wir innerhalb einer sehr kurzen Zeit viele Mit-

glieder gewinnen und konstruktives und quantitatives Feedback bezüglich unserer Produkte und Serviceleistungen sammeln konnten“, sagt Helena Forest, die seinerzeit für „Drive DB“ verantwortliche Produktmanagerin.

„Drive DB“ startete im Oktober 2010 und zielte speziell auf das Thema Entwicklung von neuen Produkten. „Alle neuen Produktideen wurden innerhalb der Drive-DB-Community offen diskutiert und bewertet. Jeder einzelne Teilnehmer hatte Stimmrechte, die er für beliebige Vorschläge abgeben konnte“, beschreibt Forest den Ansatz. „Jeder Beitrag unserer Kunden wird sehr geschätzt und ernst genommen, unabhängig davon, ob dieser durch einen Social-Media-Kanal bei uns eintrifft oder durch persönliche Gespräche mit unseren Mitarbeitern entsteht“, so Forest weiter. Die Ergebnisse der Drive-DB-Kampagne flossen 2011 in die Investitionsentscheidungen ein und etliche Produktideen und Verbesserungen wurden umgesetzt oder sind derzeit noch in der Entwicklung. Dazu zählen zum Beispiel „virtual accounts“, „electronic billing reporting“ und „global cross-currency cash concentration“.

FEEDBACK DURCH „KUNDENWERKSTATT“

Auch die Versicherungsbranche hat bereits erste Erfahrungen mit der Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess gesammelt, allen voran die Ergo-Versicherung mit ihrer so genannten „Kundenwerkstatt“. „Das ist eine internetbasierte Plattform für eine geschlossene Nutzergruppe von Kunden aller Ergo-Gesellschaften“, erklärt Sprecher Jens Buchkremer. Diese Plattform diene dazu, mithilfe von Umfragen und Diskussionsrunden Kundenmeinungen zu vorgegebenen Themen einzuholen. Wichtig sei, dass dies vor der finalen Realisierung des jeweiligen Projekts geschehe, also beispielsweise als Preview oder Probe. „Es geht um die schnelle Einholung von Meinungen und Tendenzen“, so Buchkremer.

Als Beispiel für einen abgeschlossenen Prozess nennt er die neuen Bedingungen der Ergo-Privathaftpflichtversicherung. „Diese haben wir zuletzt gestrafft und gekürzt. Aus 38 Seiten kleingedruckten Versicherungsbedingungen wurden vier bis sechs übersichtlich gestaltete Seiten. Von den Mitgliedern der Ergo-Kundenwerkstatt wollten wir vorab wissen, ob wir bei der Neugestaltung auf dem richtigen Weg sind. Sie konnten die vorläufige Neufassung mit der bisherigen Version vergleichen und bewerten. An der rund zweiwöchigen Online-Befragung im Sommer 2011 beteiligten sich rund 340 Kunden. Auf diese Weise haben wir einige wertvolle Hinweise erhalten, die wir auch umgesetzt haben.“

Unter anderem fragte Ergo ihre Kunden:

Bitte sagen Sie uns, inwieweit Sie den folgenden Aussagen zu unserem Infoblatt zustimmen.

IDEENPLATTFORM AUF FACEBOOK

Banken anderer Länder scheinen vor allem beim Einbeziehen der kollektiven Intelligenz ihrer Privatkunden schon ein deutliches Stück weiter zu sein, beispielsweise die Danske Bank, die auf Facebook eine Ideenplattform betreibt (siehe Screenshot auf Seite XII unten). Auch das so genannte Labor der First Direct Bank, ein Bereich der britischen HSBC, setzt stark auf Einbeziehung der Kunden (www.lab.firstdirect.com). Auf dieser Seite fragt First Direct unter anderem, welche von zwei neu gestalteten Webseiten für Bestandskunden und welches Design für Neukunden-Webseiten besser gefällt. ↩

AUTORIN: Anja Kühner arbeitet als freie Journalistin in Düsseldorf.

Foto: © ddr / shutterstock.com

BERATUNGSANSÄTZE

An den Markt anpassen

Jugendberatung, umfassendes Financial Planning oder Estate Planning: Das sind nur drei aktuelle Beratungstrends, die Banken ihren Kunden anbieten. BANKMAGAZIN zeigt, wie Banken die Marktentwicklungen proaktiv in ihren Beratungsprozess einfließen lassen.

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

Viele Banken setzen auf einen „ganzheitlichen Beratungsansatz“ und scheinen sich bewusst von den Begriffen Financial Planning oder Estate Planning abgrenzen zu wollen. Dabei gleichen sich die Ziele der Ansätze stark: Ein umfassendes Vermögensmanagement soll nach eingehender Analyse einsetzen werden und den finanziellen Lebensbedarf des Kunden abdecken.

Die Berater bei Hauck & Aufhäuser wollen in die Planung zudem die Wertvorstellungen und den tatsächlichen Bedarf des Anlegers mit einbeziehen. Denn nur so könne individuell beraten, könnten die relevanten Abteilungen der Bank mit eingebunden werden. Auch Andreas Blau, Vorstand von Bonnfinanz, sieht als einen wichtigen Aspekt in der Vermögensplanung, dem

Kunden aus seinen theoretischen Wünschen heraus erreichbare Ziele vorzuschlagen: „Die wichtigsten Wünsche der Kunden lässt der Berater anhand einer Zeitskala eintragen, damit diese Wünsche als Ziel tatsächlich verwirklicht werden können.“

Bewährt hat sich das Sparkassen-Finanzkonzept, unterstreicht der Vorstandsvorsitzende der Stadtsparkasse München, Harald

Strötgen. Der ganzheitliche Beratungsansatz lässt den Sparkassen-Kunden gleichzeitig Raum für individuelle Wünsche und persönliche Bedürfnisse. „Mithilfe des Sparkassen-Finanzkonzepts werden zunächst grundsätzliche Fragen im Kundengespräch geklärt. Für besondere Anforderungen unserer Kunden an uns haben wir speziell ausgebildete Teams bei der Stadtparkasse, unter anderem Experten zum Thema Generationen- und Stiftungsmanagement, Private Banking und Vermögensverwaltung“, sagt Strötgen.

Der Ansatz von Sal. Oppenheim geht laut Dr. Gregor Broschinski, Vorstandsmitglied und verantwortlich für die private Vermögensverwaltung, über Financial- bzw. Estate Planning hinaus: „Wir verfolgen einen unabhängigen, ganzheitlichen Beratungsprozess, bei dem wir den Kunden mit Blick auf dessen Gesamtvermögen beraten. Wir sprechen vom Gesamtvermögensmanagement.“

KOMPETENZ DER JUGEND STÄRKEN

Manche Banken sehen sich besonders in der Region verwurzelt, in der sie ihren Sitz haben. Daher bietet die Taunus Sparkasse im Main- und Hochtaunuskreis ein speziell auf Schüler zugeschnittenes Finanzkonzept an. Das Ziel: Die wirtschaftliche Kompetenz soll bereits in der Jugend gefördert werden. Das Konzept beinhaltet beispielsweise Fachvorträge mit Experten zu Themen wie Altersvorsorge, Schuldenfallen, Basiswissen zur Börse oder zu Verträgen sowie Bewerbungstrainings. Die Jugendlichen sollen beispielsweise für ihre Pflichten, ihre Rechte und die Folgen im Zusammenhang mit Handyverträgen sensibilisiert werden und so zu ökonomisch vorausschauendem Handeln angeregt werden. Im Angebot der Taunus Sparkasse sind außerdem Betriebsbesichtigungen, werbefreies Lehrmaterial und der halbjährliche Erfahrungsaustausch zwischen Schulen und Spezialisten der Aus- und Weiterbildung enthalten. Für diese Ser-

vices sind spezielle Berater im Dienst. Darüber hinaus werden spezialisierte Jugendberater in den Beratungszentren eingesetzt.

VON FRAUEN FÜR FRAUEN

Die Privatbank Donner & Reuschel bleibt ihrer Tradition treu und bietet Finanzkonzepte und Netzwerkveranstaltungen für Business-Frauen. Die Idee dazu ist kein top-down-delegiertes Modell. Sie stammt von den Beraterinnen selbst. „Frauen brauchen für ihre Finanzen keine Frauenprodukte“, stellt Tanja Göhring, Beraterin bei Donner & Reuschel, zunächst klar. Wichtiger sei die individuelle Beratung, bei der auf die Besonderheiten in der Lebensplanung einer Frau eingegangen würde. Die Beraterinnen haben vielleicht selbst Kinder oder auch eine Scheidung hinter sich und begegnen den Kundinnen auf gleicher Ebene. Dabei kön-

nen die Kundinnen entscheiden, ob sie lieber von einer Frau oder einem Mann beraten werden möchten.

Doch Donner & Reuschel bietet Frauen mehr als nur Finanzberatung: Im Rahmen der Netzwerk-Plattform „Ladies' Academy“ können Kundinnen und Interessierte Vorträge mit namhaften Rednern zu den Themen Karriere, Kunst oder Finanzen besuchen. „Mit der Ladies' Academy haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, Frauen Wege und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie ihre persönliche Finanzstrategie in Einklang mit Familie und Partnerschaft, Sicherheit sowie Karriere bringen können“, fasst Tanja Göhring zusammen. Dabei sei die Atmosphäre unter den Frauen sehr offen und frei und die Scheu, etwas zu fragen, sehr gering, erzählt sie begeistert. Dass die Frauen ganz nebenbei neue Kontakte knüpfen können, sei ein schöner und gewollter Nebeneffekt.

BERATER: GUT, KUNDE: MANGELHAFT

Die Forderung nach mehr Aufklärung in Beratungsgesprächen für Finanzgeschäfte ist seit der Finanzkrise unüberhörbar. Aber was passiert wirklich, wenn private Anleger eine freie und unabhängige Beratung angeboten bekommen? Wissenschaftler des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt geben darauf mithilfe einer Studie eine Antwort:

Über 80 % der privaten Anleger in Deutschland konsultieren einen Berater, bevor sie ein Finanzgeschäft abschließen. Das ist eine gute Quote und sollte zu guten Beratungsergebnissen und zufriedenen Kunden führen. Warum ist das dann nicht der Fall? Natürlich gibt es die Kluft zwischen einem ertragreichen Produkt für den Anleger (Ertrag) und für den Berater (Provision). Sind nun allein die geldgierigen Berater schuld, die die Kunden zu den provisionsstärksten Produkten beraten? Nein: Auch die privaten Investoren tragen ihren Teil bei: Sie begehen klassische Fehler in ihrer Geldanlagestrategie wie Halten unterdiversifizierter Portfolios, Trägheit beim Kaufen/Verkaufen oder zu große Selbstsicherheit, die zu übermäßig regem Handel führt. Dieser Mangel könnte mit Beratung geheilt werden – theoretisch gesehen, denn: Bietet man privaten Investoren eine freie und unabhängige Finanzberatung an, so würden nur 5 % der Kunden diese Offerte annehmen. Dummerweise sind das genau die 5 %, die Beratung am wenigsten nötig hätten, da sie bereits viel Geld und Erfahrung mit Finanzgeschäften besitzen. Umgekehrt nehmen Kleinanleger, die schlechte Erfahrungen mit Anlagen am Kapitalmarkt gemacht haben, Beratung am seltensten wahr, obwohl sie am meisten profitieren könnten. Dazu kommt, dass von denen, die die Beratung annehmen, nur sehr wenige den gegebenen Empfehlungen folgen. Ein Drittel agiert sogar entgegen der Anweisungen. Für den durchschnittlichen privaten Anleger, so die Studie der Goethe-Universität, würde sich die Effizienz des Portfolios verbessern. Dafür müssten die Anleger die Beratung allerdings auch annehmen.

Quelle: Goethe-Universität Frankfurt

TOOLS IN DER BERATUNG BEACHTEN REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN

Die Frage danach, welche Hilfsmittel den Beratern zur Verfügung stehen, beantworten nur wenige Banken. Die National-Bank Essen setzt auf professionelles Customer Relationship Management (CRM): „Unsere CRM-Systeme basieren auf einer unsere Prozesse abbildenden integrierten Standardsoftware mit hoher Individualisierbarkeit. Die Weiterentwicklung der Regulierungsanforderungen ist damit jederzeit abbildbar und darstellbar“, sagt Kirsten Tee-gen, Bereichsleiterin Asset Management der National-Bank. Bei der Norisbank erfolgt die Beratung mithilfe eines speziellen Tools, in das ebenfalls alle regulatorischen Anforderungen integriert seien. In diesem systematisierten Prozess werde der Kundenbedarf analysiert und der Prozess so transparent, einfach und für den Kunden nachvollziehbar.

Ein ähnliches Instrumentarium hat die Deutsche Bank. Sie setzt im Privatkundengeschäft einen strukturierten, elektronisch gestützten Beratungsprozess ein, damit die Kunden ihre finanziellen Entscheidungen gut informiert treffen können. Dieser Prozess soll unter anderem sicherstellen, dass die für eine individuelle und den gesetzlichen Anforderungen entsprechende Beratung notwendigen Kundendaten erfasst und in einem Beratungsprotokoll dokumentiert werden. „Wir achten darauf, dass die Berater über eine fachlich erstklassige Qualifikation verfügen und über die rechtlichen Rahmenbedingungen eingehend informiert sind“, stellt Christoph Bubmann, Chief Client Officer für die Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden, klar. Allein im Jahr 2010 haben die Berater deutschlandweit 70.000 Qualifizierungsstage absolviert.

Bonnfinanz hält für die Bereiche Financial Planning, Kapitalanlage und Immobilienfinanzierung elektronische Plattformen

bereit. Für Finanzkonzepte werde ein weiteres, alle Informationen vernetzendes Instrument verwendet. Mit diesem Instrument könnten dann Grafiken erstellt und Entwicklungen projiziert werden. Verschiedene Szenarien könnten ebenfalls durchgespielt werden, und bei Inkrafttreten neuer Gesetze, neuer Tarife oder neuer Förderrichtlinien würden alle relevanten Daten unmittelbar in das System eingepflegt, betont Bonnfinanz-Vorstand Blau.

IST DER KUNDE VON HEUTE AUCH MORGEN NOCH KUNDE?

Demografische Veränderungen und Anpassungen im Finanzbedarf zur aktuellen Situation der Kunden müssen in Zukunft stärker mit ins Kalkül gezogen werden. Aber auch technische Neuerungen wie Plattformen, die Tausende von Fonds erfassen, oder spezielle Internetdienste sind eine Herausforderung für die Branche. „Themen wie Generationen- und Stiftungsmanagement

REGULIERUNGSMASSNAHMEN – EINE ÜBERSICHT

Es rollt eine Welle von Kosten auf die Finanzbranche zu: Auf EU- und nationaler Ebene wurden verschiedene Regulierungsmaßnahmen zum Anlegerschutz beschlossen:

Produktinformationsblatt (PIB)

Im Zuge des Anlegerschutz- und Funktionsverbesserungsgesetzes (AnsFuG) müssen Finanzberater ihren Kunden seit dem 1. Juli 2011 ein knappes und leicht verständliches PIB aushändigen. Dieses muss zusätzlich werbefrei sein. Ziele des PIBs sind eine aussagekräftige, schnelle Übersicht über die wichtigsten Elemente des Finanzprodukts, die dem Anleger eine Vergleichbarkeit zwischen den Produkten erlauben soll.

Key Investor Information Document (KIID)

Zur weiteren Harmonisierung europäischer Investmentfonds wird die EU-Richtlinie UCITS IV in Deutschland in geltendes Recht umgesetzt. Das hat die Folge, dass Finanzberater ein KIID für die Anleger bereithalten müssen, das ebenfalls prägnante Informationen in ähnlicher Form zu Fonds vorhält.

Regelungen zum Grauen Kapitalmarkt

Die allgemeine Verjährung von bis zu zehn Jahren kann nun auf die Prospekthaftung angewandt werden. Für Graumarktprodukte wurde der Zeitraum zur Geltendmachung eines Prospekthaftungsanspruchs von sechs Monaten auf zwei Jahre ab Angebotsveröffentlichung angehoben. Fehlerhaftes oder fehlendes Informationsmaterial kann zusätzlich Haftungsansprüche nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch mit sich bringen – auch bei Fahrlässigkeit. Experten der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) prüfen die ausgehändigten Informationen auf formale Vollständigkeit sowie auf Inhalt und Verständlichkeit.

Qualifikation der Finanzberater

Eine verpflichtende Sachkundeprüfung oder entsprechende berufliche Qualifikation für Berater von Finanz- und Graumarktprodukten soll die Beratungsqualität und die Eigenverantwortlichkeit der Kundenbetreuer stärken. Vermittler müssen zusätzlich eine Berufshaftpflichtversicherung abschließen, Provisionen dem Kunden offenlegen und ein Beratungsprotokoll aushändigen.

Honorarberatung

Künftig sollen Berater gegen Honorar unabhängig und ohne spezifische finanzielle Anreize wie produktgebundene Provisionen ihre Kunden beraten. Für diese dann neutrale und bessere Beratung – so die Hoffnung der Gesetzgeber – erhalten die Finanzexperten eine Provision vom Kunden.

Quelle: Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz; Interactive Data

werden an Bedeutung noch weiter zunehmen. Zugleich wird der Wettbewerb um junge Kunden steigen, deren Zahl demografisch zurückgeht“, beschreibt der Chef der Münchner Stadtparkasse, Harald Strötgen, die Situation.

Für die Zukunft sieht Michael Heinze, Vorstandsmitglied der Global-Finanz AG, die Beratungsansätze klar: „Es wird immer der ganzheitliche Ansatz sein. Ein reiner Produktverkauf wird mehr und mehr zum Auslaufmodell.“ Das ist einleuchtend, da der „Produktverkauf“ aufgrund der damit verbundenen Provisionen bei den Kunden verstärkt Skepsis auslöst. Auch die sich immer mehr und schneller verändernden Kundensituationen aufgrund flexibler Lebensumstände und Lebenswelten erfordern immer anpassungsfähigere Lösungen – auch in finanziellen Dingen.

Ähnlich sieht das Tanja Göhring von Donner & Reuschel und verweist auf die Lebenswege von Frauen: Eine flexible Planung sei insbesondere bei Frauen notwendig, denn sie nehmen eher Familienzeit in Anspruch, leben länger, haben häufig ein ausgeprägteres Sicherheitsbedürfnis als Männer, und im späteren Leben klappt mit größerer Wahrscheinlichkeit eine Versorgungslücke. In den Beratungsgesprächen werde daher zunächst der Bedarf ermittelt, um im Anschluss konkrete zukunftsgerichtete Lösungsvorschläge für alle weiteren Lebenszyklen daran auszurichten, führt Göhring aus.

ENTWICKLUNGEN AUF DEM FINANZMARKT

Die anhaltende Volatilität der Kapitalmärkte, die Regulierungsverschärfung und das Thema Vertrauen werden den Beratungsprozess der Zukunft bestimmen. „Eine Vermögensverwaltung, die auf einem transparenten klaren Vergütungssystem basiert und keine konzernabhängigen Produkte beinhaltet, wird ein hohes Gewicht haben“, so

Asset-Management-Expertin Teegen von der National-Bank. Das Vertrauen der Anleger muss von den Finanzinstituten zunächst zurückgewonnen werden.

Dabei sei Transparenz ein zentrales Instrument, konstatiert Dr. Christian Wrede, Vorsitzender der Geschäftsführung von FIL Investment Services GmbH in Deutschland: „Die klare Trennung von Produkt- und Vertriebskosten wäre ein wichtiger Schritt nach vorn. Kunden sollten entscheiden, ob sie ihren Berater lieber für den Verkauf eines Produkts einmalig per Honorar oder über fortlaufende Provisionen entlohnen. Und das sollten sie auch mit ihrem Berater direkt vereinbaren.“

Weiterhin plädiert Wrede für mehr Proaktivität in der Finanzbranche und fordert die Entscheider auf, nicht auf Regelungen aus Brüssel oder Berlin zu warten. Die Finanzbranche selbst solle mit konsequen-

ter und unbürokratischer Offenlegung sowie einem einheitlichen Ausweis sämtlicher Kosten um das Vertrauen der Anleger werben. Auch die Modelle, mit denen bisher gearbeitet wurde, müssen überdacht werden, stellt Sal.-Oppenheim-Vorstand Broschinski fest: „Die Erfahrungen der letzten Dekade zeigen, dass Anlagestrategien, die auf der Annahme einer normalverteilten Renditeentwicklung basieren, mindestens renovierungsbedürftig sind.“ Die Entwicklung marktunabhängiger Anlagestrategien und neuer Modellierungen für die Rendite- und Risikosteuerung seien von wesentlicher Bedeutung, fasst Broschinski zusammen.

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

SEPA Umsetzung – Wie schnell geht es wirklich?

Meilensteine auf dem Weg zu SEPA; Gefahren für die Zahlssysteme erkennen und vermeiden; Konzepte und Best Practice Beispiele für die effiziente Planung und Umstellung der Prozesse und Infrastrukturen auf die neuen Anforderungen

The Westin Grand Hotel Berlin

13. & 14. Februar 2012

Mit freundlicher Unterstützung von:

B|F|C|S

BS Banksysteme Aktiengesellschaft

Referieren werden u.a.:

Claus Wild
Project Manager SAP Payments & Cash Management
Adolf Würth GmbH & Co. KG

Waldemar Metzler
Leiter Bankensysteme
Deutsche Leasing AG

Carsten Finke
Head of Group Treasurer
LVV Konzern

Thomas Weissmann
Projektleiter SEPA
UNIQA GROUP AUSTRIA

Thomas Woelk
Head of Group Treasury
Wacker Neuson SE

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an: **Sezgin Mentese**
E-Mail: S.Mentese@marcusevansde.com, Tel.: +49 (0)30 890 61 240
Fax: +49 (0)30 890 61 434 www.marcusevansde.com/SEPA

marcusevans conferences

unser
Service

Foto: ©Svenja Michel/Fotolia.com

WERTPAPIERVERWAHRUNG

Banken als Dienstleister für Banken

Finanzinstitute haben nicht nur Kunden, sondern nehmen auch selbst Dienstleistungen in Anspruch, etwa im Wertpapierbereich. Dabei legen Banken Wert auf einen Partner, mit dem die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert. Was bei der Dienstleister-Wahl zu beachten ist.

➤ Volker Braunberger

Der Markt der institutionellen Kapitalanlage hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Nicht ganz unschuldig daran sind unter anderem die heftigen Turbulenzen an den Kapitalmärkten und die damit einhergehenden Veränderungen in den Anlagestrategien. Dennoch ist die Kapitalanlage weiterhin ein wesentlicher Bestandteil des Bankgeschäfts, leistet sie doch einen erheblichen Gewinnbeitrag. Dies wird insbesondere deutlich, wenn man die Entwicklung der Bankendepotbestände seit 2005 betrachtet (siehe Grafik Seite XIX).

Neben dem Risiko- bzw. Renditespektrum rückt auch immer stärker die tatsächliche Verwahrung der Papiere in den Vordergrund. Nicht selten bedienen sich die Banken dabei der Dienstleistung Dritter. Entweder werden die Papiere bei einem so genannten Zentralverwahrer, zum Beispiel Clearstream Banking Frankfurt, verwahrt oder sie gehen an einen globalen Verwahrer,

einen so genannten Global Custodian. Wer dabei der „richtige“ Dienstleister für eine Bank ist, hängt von mehreren Faktoren ab:

- ▶ vom Anlageuniversum der Bank,
- ▶ von den Anlageländern,
- ▶ vom Umfang und Preis der Dienstleistung sowie
- ▶ von der IT-Anbindung und den Schnittstellen.

ZUNÄCHST ANLAGEUNIVERSUM ANALYSIEREN

Ehe sich eine Bank für einen Verwahrer entscheidet, ist es zunächst notwendig, das verwahrrelevante Anlageuniversum zu analysieren. Dabei ist es wichtig, darauf zu achten, welche Asset-Klassen heute und künftig (Analyse bzw. Aufbau einer Positiv-Liste) in Frage kommen. Grundsätzlich sollten Finanzinstitute dabei zwei Gruppen unterscheiden, nämlich börsennotierte und nicht börsennotierte Wertpapiere.

Innerhalb dieser Gruppen findet sich dann eine Vielzahl an Asset-Klassen bzw. Wertpapierarten wie Aktien, Renten, Beteiligungen und alternative Investments, die sich in erster Linie durch die Risikostruktur unterscheiden. Für die Bank, die einen Dienstleister für die Verwahrung dieser Papiere sucht, ist es wichtig zu wissen und zu erfragen, in welchen Produkten der Anbieter seine Stärken hat. Dies gilt insbesondere für nicht börsennotierte Wertpapiere, da sich hier innerhalb der Gruppe der Verwahr-Dienstleister zum Teil erhebliche Leistungsunterschiede erkennen lassen.

Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang vor allem auch die Frage, in welchen Ländern der Verwahrer Dienstleistungen erbringen kann. Hier sind die einzelnen Global Custodians mit unterschiedlichen Schwerpunkten ausgestattet. Entsprechend wichtig ist es für die Bank als Dienstleistungsnehmer zu wissen, welche Regionen

für das eigene Haus relevant sind. Jeder Verwahrer bietet auf Rückfrage eine Liste der Länder, in denen er verwahren kann und bereits über Lagerstellen verfügt. Ein Abgleich mit den eigenen Anlagezielen ist dadurch schnell möglich. Dabei sollten Kreditinstitute, neben dem reinen Abgleich des Länderangebotes, auch hinterfragen, wie der Verwahrer die Lagerstellen in den einzelnen Ländern auswählt. Hierbei gibt es oft immer noch erhebliche Unterschiede. Derzeit ist das Länderrisiko mehr denn je eine Thematik, die auch Banken in ihrer eigenen Kapitalanlage und der damit einhergehenden Verwahrung hoch priorisieren müssen.

GUTE VERWAHRER LEGEN IHREN AUSWAHLPROZESS OFFEN

Ein guter Verwahrer zeichnet sich dadurch aus, dass er über einen transparenten und risikoorientierten Auswahlprozess verfügt, bei dem er sich im Rahmen einer umfassenden Due Diligence für oder gegen bestimmte Lagerstellen in den einzelnen Ländern entscheidet. Diesen Due-Diligence-Prozess, inklusive der entsprechenden Dokumentation, muss sich die Bank in jedem Fall offenlegen lassen, um zu beurteilen, ob dieser Prozess den eigenen Risikobetrachtungen entspricht. In diesem Zusammenhang muss die Bank auch mit dem jeweiligen Verwahrer eine mögliche Haftung besprechen und fixieren. Nahezu alle Verwahrer haften für die „sorgfältige Auswahl“ der Lagerstellen, aber nicht für den tatsächlichen Ausfall der Lagerstellen selbst. Hierzu sind sie auch nicht gesetzlich verpflichtet. Allerdings gibt es durchaus Global Custodians, die innerhalb ihres Lagerstellennetzes über eine hohe Anzahl an eigenen Niederlassungen in den verschiedenen Ländern verfügen, die als Lagerstellen dienen und für die dann auch entsprechende Garantien (mit dem haftenden Eigenkapital der Mutter) ausgesprochen werden können. Die Bank muss sich also bei der Entscheidung für oder

gegen einen Global Custodian auch bewusst sein, welche Art „Garantie“ sie für die Verwahrung bzw. für die einzelne Lagerstelle wünscht, und muss dies dann in Abgleich mit den Angeboten der einzelnen Dienstleister bringen.

Neben dem Thema „Haftung“ muss sich die Bank auch darüber klar werden, welche Services sie von dem Global Custodian erwartet, insbesondere im Hinblick auf

- ▶ steuerliche Services,
- ▶ Services zu Hauptversammlungen und
- ▶ Reporting.

Auch hier zeigen sich häufig erhebliche Service-Unterschiede zwischen den einzelnen Anbietern, die sich dann freilich auch im Preis niederschlagen. Beim Vergleich der Angebote im Bereich Verwahrung und den damit einhergehenden Transaktionskosten ist selten die billigste Offerte auch die passende. Für die Bank, die einen Verwahrer sucht, ist vielmehr die Kombination aus den individuellen Serviceanforderungen und dem Preis der entscheidende Faktor. Oft zu spät wird bei der Auswahl eines neuen Verwahrers auch die Problematik „IT und Schnittstellen“ betrachtet. Bei der Umsetzung werden aber gerade unterschiedliche Ansichten von Bank und Dienstleister zu Datenformaten, Schnittstellen sowie zur IT-Flexibilität sehr schnell zum Showstopper.

FAZIT

Die Verwahrung ist ohne Zweifel eine entscheidende Dienstleistung, die eine Bank bei der Anlage ihres Depot A benötigt. Das Outsourcing dieser Dienstleistung an einen externen Provider ist dabei aus vielerlei Hinsicht wichtig. So genannte Global Custodians sind spezialisiert auf diesen Service, verfügen über umfassendes Know-how, das der Bank nicht nur hilft, den Servicelevel der Verwahrung zu maximieren, sondern gleichzeitig dazu dient, potenzielle Verwahr- und Länderrisiken nachhaltig zu minimieren. Den „einen richtigen“ Dienstleister gibt es aber nicht. Umso entscheidender ist es, dass sich die Bank die wichtigen Auswahlkriterien bewusst macht und ihre individuellen, prozessualen IT- und Service-Anforderungen fixiert. Dies ist die ideale Basis, um den richtigen Dienstleister mit dem für das Institut besten Preis-Leistungs-Verhältnis zu finden. ↙

INFO **AUTOR:** Volker Braunberger ist Geschäftsführer der itechx GmbH. Das Unternehmen ist in der Beratung rund um die Themen der institutionellen Kapitalanlage und -verwahrung aktiv.
BUCHTIPP: Volker Braunberger, Dr. Oliver Everling, Uwe Rieken (Hrsg.): Rating von Depotbank und Master-KAG – Gabler Verlag, ISBN 978-3-8349-2578-7, 42,95 Euro

DEPOT-A- UND -B-BESTÄNDE BEI DEUTSCHEN BANKEN

Quelle: Deutsche Bundesbank, September 2011