

STÄRKUNG DES WERTPAPIERGESCHÄFTS

Gewinnen mit dem Depot

In der aktuellen Zinsebbe rücken Investitionen in Wertpapiere wieder in den Fokus. Um die Erträge rund um das Depot zu steigern, ist eine aktive Preisgestaltung vonnöten. Erste Erfahrungen sind positiv.

Die Deutschen sind bekanntermaßen Aktienmuffel. Obwohl die Zinsen beständig sinken, geht die Zahl der Wertpapierbesitzer hierzulande Jahr für Jahr weiter zurück. Die Gewinne an den deutschen Börsen fuhren zuletzt vornehmlich institutionelle oder ausländische Investoren ein. Doch nachdem nun weder eine Zinswende in Sicht ist und sogar Negativzinsen drohen, gewinnt das Wertpapiergeschäft sowohl für Kunden als auch für Banken an Bedeutung. Während Banken stärker auf Provisionserträge angewiesen sind, um die fehlenden Zinsmargen zu kompensieren, sind Kunden gut beraten, zumindest einen Teil ihres Vermögens beziehungsweise ihrer Vermögensbildung in Wertpapiere zu lenken, um Renditen zu erzielen.

Für die Sparkassen geht es dabei in erster Linie darum, gegen den Trend der abnehmenden Anzahl von Depotkunden in Deutschland anzukämpfen. Seit dem Jahr 2011 ging die Zahl der Depots branchenweit um 3,6 Millionen oder knapp 14 Prozent auf 22,4 Millionen zurück. Im gleichen Zeitraum sank die Zahl der Depots bei den Sparkassen um 0,5 Millionen, was einem überproportionalen Rückgang von knapp 21 Prozent entspricht.

Die Fragestellung lautet also: Wie kann dieser Trend gestoppt und umgekehrt werden? Wie können Erträge gesteigert werden, und zwar sowohl aus dem Bestandsgeschäft als auch durch Neugeschäft? Wie kann man als Sparkasse aktive Kunden binden, inaktive Kunden aktivieren, neue Depots gewinnen? Und welchen Beitrag kann hier die Preisgestaltung liefern?

Interessanterweise haben sich bei den Sparkassen die Preismodelle im Wertpapiergeschäft in den vergangenen Jahren nur wenig verändert, manches Institut führt sogar noch die krummen Beträge aus der Euro-Umstellung. Favorisiert wird beim Depot immer noch ein einheitliches Preisangebot nach dem Motto „one size fits all“, was irgendwie schon passt, aber halt niemandem so richtig. In Ausnahmefällen werden Son-

derkonditionen für Vermögenskunden vereinbart; zudem wird die Depotwelt durch das DekaBank-Depot ergänzt und erste Sparkassen bieten mit dem S Broker DepotPlus ein reines Online-Depot über den S Broker an.

Eine systematische Preisdifferenzierung, wie sie etwa beim Girokonto mittlerweile üblich geworden ist, findet bisher nur selten statt. Ohne klare strategische Zielsetzung (mit Parametern wie etwa Profitabilisierung des Bestands, Durchdringung des Kundenbestands mit Depots, Neukundengewinnung, Rückgang der Depotzahlen stoppen) lässt sich die Depot- und Preiswelt aber nicht gestalten. Vor einer Neugestaltung muss deshalb klar definiert werden, welche Preis- und Leistungsposition die Sparkasse im Wettbewerb erreichen will.

Viele Depots ohne Transaktionen

Typischerweise sind zwischen 50 und 66 Prozent der Depots bei Sparkassen ohne Transaktionen im Jahresverlauf, während ein kleiner Anteil der Depots eine hohe Zahl der Transaktionen generiert. Gerade bei diesen aktiven Kunden stehen die Sparkassen im Wettbewerb mit preisoffensiven und kommunikationsstarken Großbanken und Direktbrokern. Aber nicht alle Kunden legen



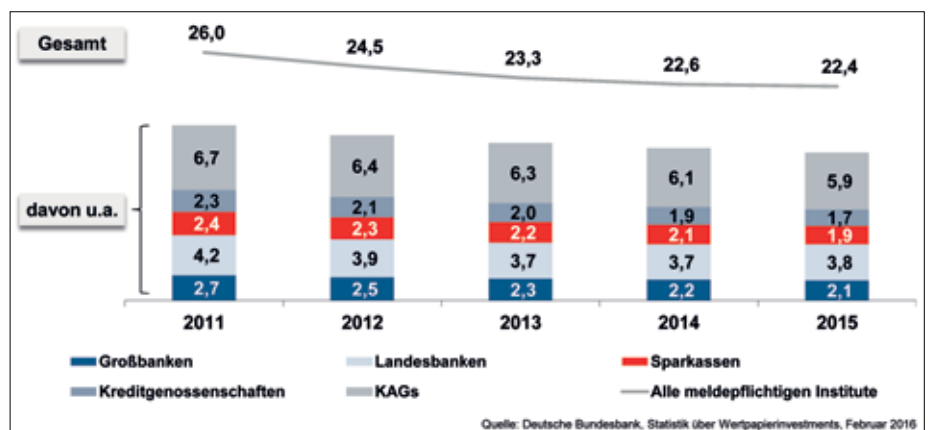
Das Wertpapiergeschäft gewinnt in der Niedrigzinsphase an Bedeutung. Thinkstock

gleich viel Wert auf einen niedrigen Preis und sind nicht gleichermaßen preissensibel.

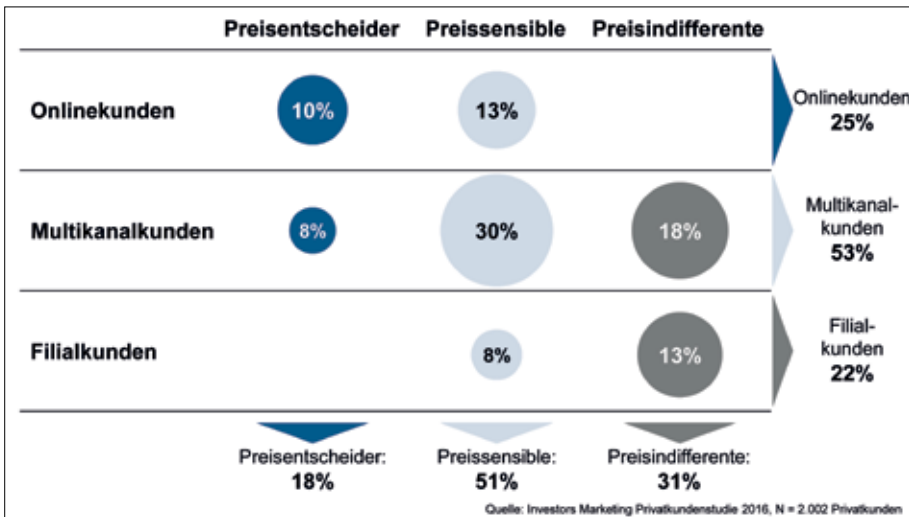
Auch haben verschiedene Preis- und Leistungsaspekte eine deutlich höhere Relevanz als andere. So sind etwa reduzierte Ausgabeaufschläge, Online-Brokerage, Real-Time-Kurse und ein breites Angebot von Sparplänen für Kunden besonders interessant, wie aktuelle Ergebnisse aus der Marktforschung von Investors Marketing belegen. Darüber hinaus finden sich im Depotbestand häufig größere Zahlen an leeren Depots, die lediglich Erträge aus Verwahrgebühren erzielen. Diese Kunden sollten bei der Preisgestaltung gesondert berücksichtigt werden, um sie für eine aktive Nutzung zu interessieren.

Um also eine aktive Preisgestaltung zu starten, müssen die Depotkunden nach Interessen und unterschiedlichen Nutzungsmotiven, -verhalten und -bedarfen eingeteilt werden. Üblicherweise lassen sich drei Kundentypen unterscheiden:

> **Verwahrer & Verwalter:** Sie beschäftigen sich am wenigsten mit ihren Wertpapieren und lassen die einmal gekauften Aktien oder Anleihen liegen. Diese Nutzergruppe stellt mit durchschnittlich 65 bis 75 Prozent die Mehrheit der Depotinhaber und ist damit ein wesentlicher Ertragstreiber im Bereich der reinen Verwahrtgelte. Bei ihnen kann die Sparkasse durch aktive Tauschempfehlungen und intelligente E-Mail-Alerts punkten.



Entwicklung Depots privater Haushalte in Mio.



IM-Finanzentscheider: eine verhaltensbasierte Kundentypologie.

- > **Aktive involvierte Wertpapieranleger:** Sie suchen vor allem ein breites Anlageuniversum, alle gängigen Ordermöglichkeiten und Börsen einschließlich des außerbörslichen Handels sowie ein modernes Online-Brokerage, mit dem sie sich jederzeit informieren und dann auch handeln können. Allerdings ist hier der Wettbewerb besonders groß, sowohl durch Online-Anbieter (Comdirect, Consorsbank, ING-DiBa) als auch durch andere offensive Multikanalbanken (zum Beispiel HVB, Commerzbank, Deutsche Bank).
- > **Sparer & Vermögensaufbauer:** Sie sind an einem breiten Angebot an sparplanfähigen Fonds und ETFs interessiert. Hier ist eine langsame Heranführung an die Wertpapieranlage über Sparpläne geraten, dies sollte aber entsprechend mit einer Gesamtstory begleitet sein. Da Sparpläne lange Zeit nur im DekaBank Depot möglich waren, besteht hier gerade bei Nutzern von Sparkassendepots noch offenes Potenzial.

Die unterschiedlichen Nutzungsverhalten und -bedarfe lassen sich nur schwer durch ein einziges Depotmodell bedienen. Zu empfehlen sind daher ein „Basis-Depot“ für Verwahrer und Verwalter und ein „Aktiv-Depot“ für die aktiveren Anleger. Auch im Wettbewerb zeigt sich zunehmend der Trend zum Angebot verschiedener Depotmodelle mit unterschiedlichen Preisen und Leistungen, um die individuellen Leistungs- und Preisanforderungen zu bedienen.

Abgestimmte Depotwelt

In dem Moment, in dem mehr als ein Depotmodell im Angebot ist, muss eine schlüssige, ineinandergefügte Depotfamilie geschaffen werden. Die verschiedenen Depots müssen aufeinander abgestimmt werden, damit sie sich nicht gegenseitig kannibalisieren.

So bedient etwa das DekaBank-Depot die Anforderungen von primären Fonds-

anlegern, die Wert auf Sparpläne legen und mit einem begrenzten Angebot zufrieden sind. Das Sparkassen-Depot hingegen bietet Anlegern neben den Möglichkeiten des DekaBank-Depots vor allem den Zugang zu allen inländischen und vielen ausländischen Börsen und damit zu zahlreichen Finanzinstrumenten jenseits des Investmentfonds. Bei beiden Depots profitiert der Kunde vom vollen Beratungsangebot der Sparkasse.

Auch die Preisgestaltung muss die klare Differenzierung der Depots untereinander unterstützen. Die Depotpreise setzen sich aus drei wesentlichen Preiskomponenten zusammen:

- > **Grundpreis:** Er hat aus Kundensicht die höchste Relevanz bei der Suche und Wahl eines Depots.
- > **Verwahrpreis:** Hier liegt ein großer Hebel für Sparkassen und dies insbesondere mit Blick auf den hohen Anteil von reinen Verwahr-Kunden ohne Transaktionen. Zur Sicherung der Preisakzeptanz ist dem Kunden in diesem Fall klar zu vermitteln, welche Gegenleistung er hierfür erhält wie etwa Zugang zu Beratungsleistungen, aktiven Tauschempfehlungen, Börseninformationen, Online-Brokerage und Ähnlichem.
- > **Transaktionspreis:** Dieser ist insbesondere interessant für die aktiven und sehr aktiven Depotkunden. Er hat die höchste Akzeptanz beim Kunden, da unmittelbar eine Leistung abgerufen wird, und er hat eine hohe Signalwirkung beim aktiven Kunden.

Durch geschickte Preissetzung kann neben einem Mehrertrag auch eine Aktivierung des Depots mit Steigerung der Transaktionen und Sparpläne im Sparkassen-Depot erreicht werden. Als Preisreiz ist denkbar, bei entsprechender Aktivität eine der drei oben genannten Preiskomponenten zu reduzieren. Preismechanismen können jedoch die Aktivierung nur unterstützen, getrieben werden muss sie durch aktive Kommu-

nikation, durch Impulse zu Wertpapierkäufen und damit durch eine Steigerung des Kunden-Involvements. Denn gerade bei den Sparkassen gibt es nur sehr wenige Depotkunden, die ihre Transaktionen ausschließlich online tätigen. Der Berater hat damit auch weiterhin für nahezu alle Kunden eine hohe Bedeutung als Ratgeber und Orderausführer.

Dennoch nimmt branchenweit die Zahl an Online-Transaktionen zu und immer mehr Kunden legen Wert auf eine günstige Online-Ordermöglichkeit. Hier ziehen der Verbraucherschutz und immer öfter auch Kunden den unpassenden Vergleich zu reinen Online-Anbietern, die aufgrund der fehlenden Filial- und Beraterinfrastruktur sehr günstig anbieten können. Beiden Kanalpräferenzen (stationär und online) gerecht zu werden und Kannibalisierungseffekte zu vermeiden ist die zentrale Herausforderung.

Zu empfehlen ist der Einsatz von Preisstaffeln. Sie sind insbesondere bei Kunden sinnvoll, die Potenzial für höhere Investments haben und so möglichst auch zu mehr Depotvolumen geführt werden können. Heute wenden die Sparkassen Sonderkonditionen an, da sie keinen anderen Spielraum haben. Diese Sonderkonditionen betragen häufig bis zu einem Drittel und mehr der vereinnahmten Depotgebührenerträge.

Einsatz des Preisinstrumentariums zur Erreichung der Ziele

Um im Gegensatz dazu eine sinnvolle Preisgestaltung zu erreichen, sind drei Komponenten empfehlenswert:

- > Der Kunde kann durch entsprechendes Nutzungsverhalten seinen Depotpreis aktiv beeinflussen.
- > Der Kunde kann durch Erhöhung seines Depotvolumens etwa aus Sparvermögen oder Depotbeständen von Fremdbanken eine günstigere Volumenstaffel erreichen.
- > Eine Depotfamilie bietet dem Kunden Ausweichmöglichkeiten, er kann bei Veränderung seines Nutzungsverhaltens unter bestimmten Umständen durch den Wechsel in ein anderes Modell Gebühren sparen. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da ein Wechsel in ein Nicht-Sparkassendepot zu einem deutlichen Ertragsverlust für die Sparkasse führen kann.

Darüber hinaus ist ein Preisgespräch vom Berater immer als Preis-Leistungs-Gespräch zu führen. Hierzu hilft es enorm, wenn die für den Kunden verfügbaren Wertpapierleistungen ihm auch aktiv kommuniziert werden. Denn das Leistungsangebot im Wertpapiergeschäft auch der Sparkassen hat sich in den vergangenen Jahren konsequent vergrößert, etwa durch toolgestützte Vermögensstrukturierung mithilfe OSP BPA



und/oder Inasys, durch Verwendung von Anlegerprofilen, mit aktiven Tauschempfehlungen, Online-Brokerage, Test-sieger-App, Depotwecker, Selbstberatungstools und einigem mehr.

Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg

Schließlich gilt es, bei einer Preisveränderung die zu erwartenden Kundenreaktionen zu antizipieren und den Berater vorzubereiten. Zum Einsatz kommen hier differenzierte Einzelkundenanalysen, die sich auch in der Umstellung von Kontogebührenmodellen bewährt haben. Hier wird für alle Kunden – gebündelt in zahlreiche kleine Kundentypengruppen – die individuelle Preisveränderung analysiert und werden Annahmen für die zu erwartenden Reaktionen getroffen wie etwa Widerspruch, Depotlöschung, Kündigung der Kundenbeziehung. Für jeden Kundentypen sind dann Nutzenargumentationen, Einwandbehandlungen und Ansprachewege festzulegen und auszugestalten.

In der kritischen Phase der Umsetzung müssen dann vor allem die Mitarbeiter mitgenommen und mit diesen Inhalten vertraut gemacht werden (Stichwort: Führen von Preisverhandlungen). Für die Preis-/Leistungs-Kommunikation an den Kunden sind zudem alle relevanten Kanäle (online, POS, Berater) einzubeziehen. Übergeordnet sollte die Positionierung des Depots und Wertpapiergeschäfts innerhalb der gesamten Produktpalette der Sparkasse, insbesondere auch im Kontext des Finanzkonzept-Gesprächs, als Fokusthema verankert sein.

In einigen Sparkassen konnte das Wertpapiergeschäft bereits erfolgreich neu aktiviert werden. Die Kreissparkasse Ludwigsburg etwa vollzog eine umfassende Neupositionierung der Depotwelt mit Einführung eines neuen Pauschalmodells und in diesem Zuge eine Veränderung des Vertriebsansatzes weg vom Depot hin zum Leistungsverkauf. Sascha Braun, Leiter Privatkundenstab der Kreissparkasse Ludwigsburg, sagt: „Durch konsequente Orientierung am Kundennutzen und das Wissen um Kundenverhalten konnte die neue Depotwelt bei Kunden und im Vertrieb erfolgreich etabliert werden.“

Gerade die Erfahrungen aus der Umstellung vieler Kontomodelle zeigen, dass neue Preismodelle bei entsprechender Vorbereitung von den Kunden gut angenommen werden. Entscheidend sind die gute Vorbereitung und die Kommunikation zu den Kunden. Sie kann zudem Chance sein, die Sparer wieder für die Anlage in Wertpapiere zu interessieren.

Dr. Klaus Schüler, Thomas Wollmann
Frankfurt