



Im rechtlich veränderten Umfeld ergeben sich auch Möglichkeiten für neue Wege. Corbis

NEUE REGULATORISCHE ANFORDERUNGEN

Von der Last zur Lust

Der Vertrieb von Finanzdienstleistungen wird durch die regulatorischen Veränderungen nicht nur erschwert, er bietet auch die Chance, sein Geschäftsmodell gezielt auf den Prüfstand zu stellen und anzupassen.

Sparkassen sind genau wie die Bankenbranche insgesamt stark von den regulatorischen Änderungen zum Wohle des Verbrauchers betroffen (siehe Abbildung 1). Eine aktuelle Studie zeigt jedoch, die wichtigsten seit 2007 verabschiedeten Verbraucherschutz-Gesetze belasten Banken und Sparkassen jedes Jahr mit 3,2 Mrd. Euro. Einmalige Umsetzungsinvestitionen von insgesamt 17,8 Mrd. Euro kommen hinzu. Ob der Nutzen für den Verbraucher diese Kosten rechtfertigt, darf in Zweifel gezogen werden. Da der Aufwand bei vielen Regelungen unabhängig von der Zahl der Kunden ist, sind insbesondere kleinere Häuser überproportional stark belastet.

Vermeintlich zum Wohl des Kunden setzen die rechtlichen Änderungen am Kundenkontakt bei Betreuung, Beratung, Verkauf sowie der Neukundenakquisition an. Sparkassen sind als service- und beratungszentrierte Multikanalbanken mit großer und vielfältiger persönlicher Kontaktfläche zu ihren Kunden damit an zentralen Stellen ihres Geschäftsmodells empfindlich in der Marktbearbeitung betroffen (siehe

Abbildung 2). Die Sparkassen müssen deshalb Antworten finden, um aus dem Kundennutzen auch einen Nutzen für die Sparkasse zu generieren. Die Praxis zeigt, dass die strukturierte Betrachtung der zentralen Marktbearbeitungs-Instrumente Kommunikations-, Vertriebs-, Produkt- und Preispolitik hier die besten Lösungsansätze liefert.

1. Kundenkommunikation

Die Regulierung der Ansprachemöglichkeiten betrifft den gesamten Konversionsprozess bis zum Beratungsgespräch bzw. bis zum Abschluss. Es gilt, den Kunden neu für sich zu gewinnen und das Recht an der Nutzung seiner Daten zu erwerben. Die nun erforderlich gewordene Einholung und Dokumentation des „Opt In“ des Kunden ist eine gute Gelegenheit, mit dem Kunden im Sinne einer 360-Grad-Kontakt-Vereinbarung Ansprachekanäle (insbesondere Telefon) und Ansprechpersonen (z. B. Sparkasse, Verbundpartner) zu klären. So lässt sich mit dem Kunden eine solide Basis für eine ganzheitliche Bera-

tung im Sinne des Sparkassen-Finanzchecks schaffen. Damit dies für möglichst viele Kunden gelingt, gibt es zwei Wege:

Kunden, die ihrer Sparkasse das Recht zur Nutzung ihrer Daten gewähren (Opt In), sollten einen konkreten Vorteil erhalten (z. B. besondere Angebote, Informationen, Einladungen etc., gerne auch in Verbindung mit Treue-/Vorteilsprogrammen). So können über den rein administrativen Einwilligungsprozess hinaus konkreter Kundennutzen und künftige positive Anspracheanlässe geschaffen werden.

Flankierend bietet sich an, bei ausgewählten Kunden natürliche Kontakte mit hohem Kundenwert, die sonst postalisch erfolgen (z. B. Übergabe neuer Girocard) in den persönlichen Kontakt in der Filiale zu verlegen und dort mit der Einholung des Opt In bzw. der Schließung der Kontaktvereinbarung zu verbinden.

Für die zukünftige Kundengruppe „Opt In fehlt“ sind Überlegungen zu rechtlich möglichen Ansprachewegen anzustellen, z. B. durch Verwendung werbefreier Formulierungen bei schriftlicher Ansprache.

Das Beratungsgespräch selber ist ab sofort detailliert zu protokollieren. Das stellt die Sparkasse vor die Frage, wie sich die neuen Protokollierungspflichten sinnvoll in den etablierten Sparkassen-Finanzcheck einbauen lassen. Auf kundengerechte und ermüdungsfreie Strukturierung der offenen und geschlossenen Frageteile ist dabei zu achten. Auch sollte sichergestellt werden, dass keine unzulässigen Aktivitäten (z. B. Cold Calls) vom Berater protokolliert werden (können). Dem Kunden sind Ergebnis und Nutzen des Beratungsgesprächs deutlich und greifbar zu machen und ein regelmäßiger Beratungsturnus mit dem Kunden idealerweise zu etablieren.

Der Sparkassen-Finanzcheck erhält so quasi „gesetzlichen Rückenwind“, der Berater noch stärker dazu bringt, ihn konsequent anzuwenden, und Kunden, sich mit seinem Nutzen auseinanderzusetzen.

2. Multikanalvertrieb

Die besonderen Auflagen für telefonische Kontaktaufnahme und Beratung machen die Nutzung des Telefonkanals zunehmend problematisch. Umsätze und Erträge im Wertpapiergeschäft insbesondere mit vermögenden Individualkunden gilt es so zu sichern. Als Multikanalbank haben Sparkassen hier die Möglichkeit, Kunden aktiv in einen anderen Kanal zu lenken. Für das tatsächliche Beratungsgespräch ist das persönliche Gespräch mit dem Berater in der Filiale oder beim Kunden vor Ort eine Lösung mit höherem Abschlusspotential als im telefonischen Kontakt. Kunden, die eine telefonische Auskunft

suchen und auf dieser Basis eine Anlageentscheidung treffen möchten, finden im Internet eine leistungsstarke Plattform. Hierzu gilt es jedoch, die Direktabschlussfähigkeit (z.B. über PIN/TAN) sicherzustellen und den bisherigen Informations- und Servicekanal zum echten Vertriebskanal auszubauen.

3. Produkt- und Preispolitik

Mit Wirkung der „Payment Service Directive“ sind Vertragsänderungen bei Giro- und Depot-Rahmenvereinbarungen ab sofort nicht mehr „still und heimlich“ möglich. Eine Anpassung muss dem Kunden mit klarer Kommunikation der preislichen Argumentation zwei Monate im Voraus offengelegt werden.

Schon bei der Festlegung von Preismodellen sollte die Sparkasse bedenken, welche Implikationen eine transparente, postenbasierte Gebührenstruktur bietet und welche z.B. ein Pauschalpreismodell, etwa für künftige Preiserhöhungen oder Produktbündelungen zum „Paketpreis“. Insbesondere die

Ausschöpfung von Preisspielräumen im Grobereich wird hier vor neue Herausforderungen gestellt. Dort, wo viele Kunden früher nicht wirklich wussten, was sie wofür bezahlen, steigt durch zunehmende Transparenz und Vorankündigungspflicht die Preissensitivität der Kunden.

Im Kreditgeschäft tritt zudem zur Jahresmitte die Verbraucherkreditrichtlinie in Kraft. Die flexible, bonitätsabhängige Bepreisung bei gleichzeitiger Werbung mit dem niedrigsten Zins ist damit vorbei. Ein-Preis-Produkte oder echte Produktdifferenzierungen (über Produktmerkmale) sind strategische Optionen. Große spezialisierte Wettbewerber profitieren hier von ihren effizienten Kreditprozessen und großen Stückzahlen. So bietet die ING-DiBa seit einigen Monaten erfolgreich den laut Focus Money „Fairsten Kredit“ als attraktives Ein-Preis-Produkt an. Auch wird die Generierung von attraktiven Zusatzerträgen aus provisionsstarken Kombinationsprodukten wie z.B. der Restkreditversicherung schwerer, da

die Versicherungskosten beim üblichen gleichzeitigen Verkauf mit dem Kredit mit in den Effektivzins eingerechnet werden müssen. Eine gute Alternative bietet hier der Nachverkauf mit zeitlichem Versatz.

Vor diesem Hintergrund sollte die Sparkasse auch prüfen, inwieweit sie hier künftig auf eine Partnerlösung setzt und die Vorteile eines Spezialisten z.B. bei Preisstellung, Prozesseffizienz, Risikomanagement, Nachverkauf und aktive Gestaltung des Zins-/Provisionsbeitrags für sich nutzt. Leistungsstarke Angebote von Outsourcing-Partnern wie z.B. der readybank, der SWK Bank oder der Landesbank Berlin werden zunehmend genutzt.

In drei Schritten Vertriebschancen identifizieren und nutzen

Die meisten gesetzlichen Änderungen sind von Sparkassen bereits umgesetzt bzw. aktuell im Umsetzungsprozess. Erfüllung der regulatorischen Anforderung war bzw. ist zumeist das Leitmotiv.

Wertvolle Vertriebs-Chancen können Sparkassen in drei Schritten identifizieren und für sich nutzen:

1. Gezielte Überprüfung der Auswirkung der gesetzlichen Änderungen auf ihre Wirkung im Haus zur gezielten Identifizierung und Bewertung von Ertrags-, Risiko- und Kosten-Implikationen vor dem Hintergrund der rechtlichen Änderungen. Betrachtung nach

- > Produkten (Marge/Zins-/Provisions-geschäft)
- > Kunden (Neukunden/Bestandskunden / Zielgruppen)
- > Kanal (Filiale/Telefon/Internet/ Brief)

Hierbei Berücksichtigung aktueller bzw. erfolgter Umsetzungsarbeiten zu betroffenen rechtlichen Handlungsfeldern

2. Analyse des veränderten Kundenkontaktes auf emotionale und rationale Barrieren bei Kunden und Beratern

3. Auf dieser Basis Entwicklung von Vertriebs- und Kommunikationsmaßnahmen zur Nutzung und Erfüllung der neuen regulatorischen Vorgaben unter Abwägung von vertrieblerischem Potenzial und unternehmerischem Risiko

Sparkassen, die in den Änderungen nicht nur regulatorische Pflichtübung und Last, sondern vertriebliche Chance sehen und tatsächlich den vom Gesetzgeber gewünschten Nutzen für den Verbraucher schaffen, werden sich positiv im Markt herausstellen können und letztlich auch mehr verdienen.

Dr. Oliver Mihm,
Dr. Klaus Schüler
Frankfurt am Main

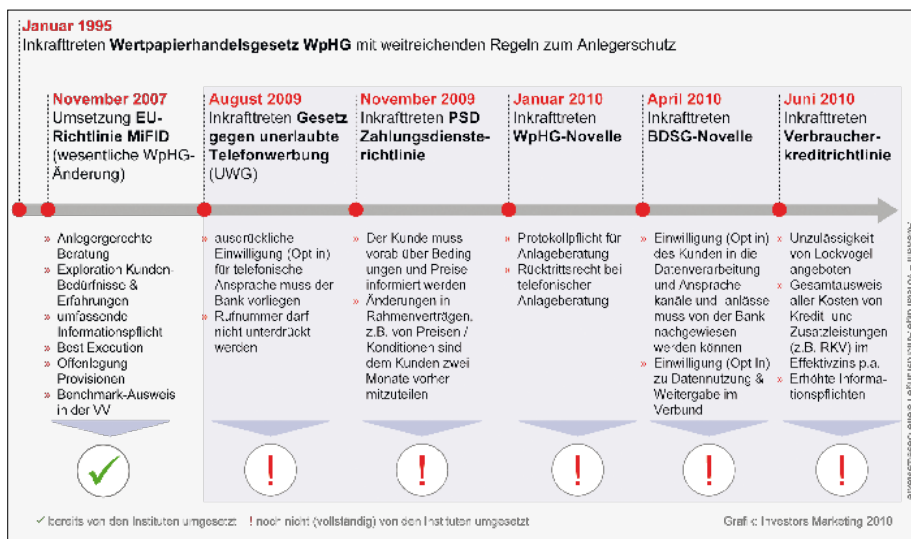


Abb. 1: Regulatorische Änderungen und ihre Umsetzung

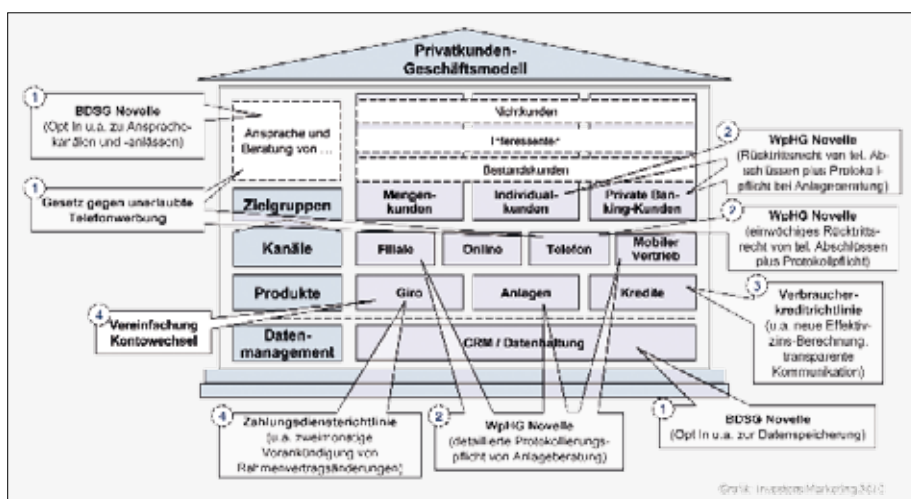


Abb. 2: Rechtliche Änderungen nehmen Einfluss auf viele Bereiche im Privatkundengeschäft.