

VERTRIEB

## Retailbanking

# Mehr Geld verdienen mit Privatkunden

Ertragssteigerungen von teilweise zehn Prozent und mehr erwarten die Banken und Versicherungen für das laufende Jahr. Das Gewinnwachstum soll dabei durch mehr Geschäftsvolumen entstehen – Kostensenkungen sind hingegen nicht mehr im Fokus. Gleichzeitig gewinnt das Internet auch für Sparkassen und Genossenschaftsbanken an Bedeutung.

Die deutschen Banken und Versicherungen wollen in den kommenden fünf Jahren ihre Erträge aus dem Privatkundengeschäft im Schnitt um 6,3 Prozent pro Jahr steigern, nachdem die Gewinne in den vergangenen zehn Jahren gesunken waren. So das zentrale Ergebnis der Trendstudie „Herausforderung profitables Wachstum“ der Managementberatung Investors Marketing (IM).

Die im Rahmen der Studie befragten öffentlichen, genossenschaftlichen und privaten Banken sowie die Versicherer setzen dabei vor allem auf Wachstum. Kosteneinsparungen spielen nach den Sparrunden der Vergangenheit eine geringere Rolle. „Alle Institutsgruppen in Deutschland wollen wachsen und ihre Gewinne steigern“, sagt Dr. Oliver Mihm, Vorstandsvorsitzender von IM, „das wird auch den Preiswettbewerb in den nächsten Jahren wieder verschärfen.“

Für die aktuelle Studie befragte IM knapp 100 Führungskräfte aus Sparkassen, Genossenschaftsinstituten, Geschäfts- und Direktbanken sowie Versicherungen. Dabei zeigte sich, dass die große Mehrzahl der Entscheider von einer Verschärfung des Wettbewerbs ausgeht, aber gleichzeitig steigende Gewinne für ihr Institut erwartet.

So prognostizieren 84 Prozent der Befragten einen stärkeren Preiswettbewerb, während die Gesamtheit gleichzeitig bis zum Jahr 2015 im Schnitt ein Ertragswachstum von 6,3

**„Die Wirtschaftlichkeit der Wertpapierberatung wird kritisch gesehen.“**

*Trendstudie „Herausforderung profitables Wachstum“*

Prozent pro Jahr erwartet. Ein Viertel rechnet sogar mit einem Wachstum von mehr als zehn Prozent pro Jahr.

Am optimistischsten sind dabei die Direktbanken, hier gehen die

Führungskräfte von einem mittleren Ertragswachstum von 17,5 Prozent aus, während die Sparkassen mit einem erwarteten Wachstum von drei Prozent noch am wenigsten zuversichtlich sind. „Ertragspotenziale liegen für die Sparkassen insbesondere im Ausbau des Private Banking, aber auch im Massenmarkt beim Girokonto“, sagt IM-Chef Mihm. Rund 26 Prozent der befragten Entscheider glauben, dass mehr Geschäftsvolumen der wichtigste Hebel zur Steigerung der Profitabilität ist (siehe Grafik rechts oben), nur 18 Prozent meinen, dass eine Vergrößerung der Margen eine große Rolle spielen wird.

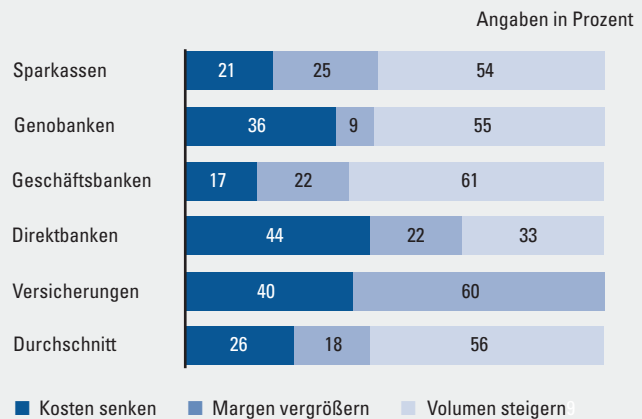
### Kein Potenzial für Kostensenkungen

Nicht einmal jeder Dritte glaubt, dass sich die Kosten weiter senken lassen. Lediglich die Direktbanken sehen hier noch größeres Potenzial, während vor allem bei den Sparkassen kaum noch Spielraum vorhanden ist. Chancen, Aufwand zu senken und so die Erträge zu steigern, sehen die befragten Institute dagegen in einer Verkleinerung des Produktangebotes (siehe Grafik rechts unten). Dabei sind sich vor allem die Sparkassen und Genossenschaftsbanken der Problematik gewachsener Produktlandschaften sehr bewusst. Die Versicherer sehen hier weniger Potenzial, während die Geschäftsbanken ein differenziertes Produktangebot hingegen bisher noch als Wettbewerbsvorteil betrachten. Fusionen und Übernahmen werden aber voraussichtlich auch hier Bereinigungen erforderlich machen.

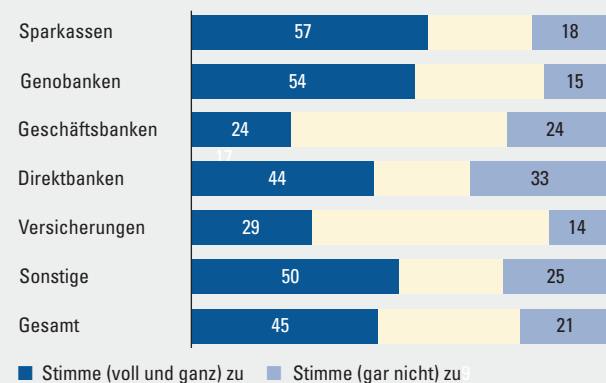
Sehr klare Vorstellungen haben die Befragten, bei der Frage, mit welchen Produkten sich in Zukunft am besten die Erträge steigern lassen werden. Hier liegt deutlich die Vermögensverwaltung an der Spitze. In diesem Bereich sehen 54 Prozent der Befragten ein hohes Potenzial. An zweiter Stelle liegen Versicherungen und Konsumentenkredite, denen jeweils 38 Prozent ein hohes Potenzial zusprechen, gefolgt vom Wertpapiergeschäft (33 Prozent) und der Baufinanzierung (32 Prozent). Am wenigsten Potenzial sehen die Befragten beim Einlagengeschäft, beim Bausparen und bei Girokonten (siehe Grafik Seite 12). Bei diesen Produkten sehen die Anbieter angesichts des Wettbewerbs und des bestehenden Preisdrucks keine

## Wachstum mit weniger Produkten

### Hebel zur Verbesserung der Profitabilität im Privatkundengeschäft



### Ertragspotenziale durch Verschlankeung des Produktangebotes

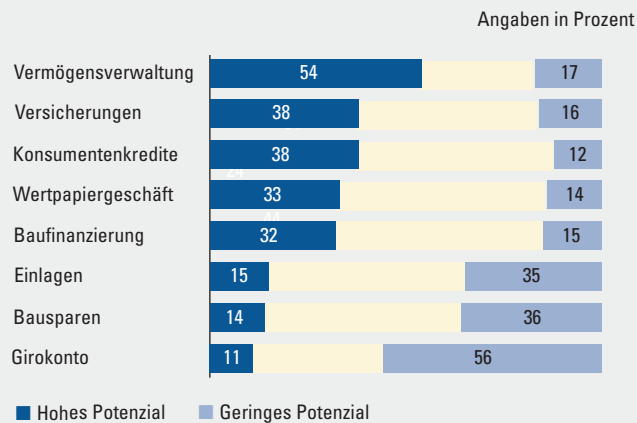


Quelle: Investors Marketing Trendstudie 2011

Spielräume. Dem Widersprechen allerdings die Experten von Investors Marketing. „Die Ertragspotenziale im Einlagengeschäft und beim Girokonto, die sich durch eine differenzierte Preisstrategie heben lassen, werden deutlich unterschätzt“, so ihre Meinung.

Doch obwohl die Banken und Versicherungen dem Thema Vermögensverwaltung ein hohes Potenzial zusprechen, wird die Wirtschaftlichkeit der Wertpapierberatung von Privatkunden von einem Teil der Befragten kritisch gesehen. Hauptgrund dafür sind die neuen rechtlichen Vorschriften, die gerade bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken für Skepsis sorgen. So stimmen immerhin 31 Prozent der Befragten Sparkassenvertreter und 33 Prozent der Führungskräfte

### Fokus auf der Vermögensverwaltung Produktfelder mit dem höchsten Potenzial zur Steigerung der Erträge



in Genossenschaftsbanken der Aussage „die Wertpapierberatung von Privatkunden ist angesichts der gesetzlichen Rahmenbedingungen heute kaum noch wirtschaftlich“ zu. Vor diesem Hintergrund gewinnen systemgestützte, differenzierte Beratungsangebote, die auf einzelne Zielgruppen ausgerichtet sind, zunehmend an Bedeutung.

### Chancen durch Internet und Direktvertrieb

Befragt, auf welchen Wegen die Kunden im Zukunft am besten erreicht werden können, waren sich die Teilnehmer der IM-Trendstudie einig, dass der Direktvertrieb im Internet ein signifikantes Ertrags- und Wachstumspotenzial besitzt. Während Filialen weitgehend als ausgereizt gelten, sehen fast zwei Drittel der Befragten im Internet beziehungsweise im Direktvertrieb noch erhebliches Wachstumspotenzial.

Der Außendienst und der mobile Vertrieb polarisieren die Branche hingegen. Während immerhin 33 Prozent der Befragten diesem Vertriebsweg ein hohes Potenzial zubilligen, sind rund 25 Prozent davon überzeugt, dass er nur geringe Wachstumsmöglichkeiten bietet. Insgesamt werden sich die meisten Häuser auch in Zukunft mit einer Vielfalt von Vertriebswegen auseinander setzen. Die Vernetzung zwischen den Kanälen wird daher weiter an Bedeutung gewinnen.

Neben den Filialen, die für die Sparkassen und Genossenschaftsbanken aber auch für die Geschäftsbanken weiterhin ein wichtiger Vertriebsweg sind, nimmt der Direktvertrieb im Internet an Bedeutung zu. So hat der Ausbau des Online-Kanals gerade in den Verbänden derzeit hohe Priorität (siehe

Grafik rechts oben). Dennoch erwartet nur jeder dritte Befragte, dass in zehn Jahren im Internet ebenso viele Produkte verkauft werden, wie in der Filiale. Besonders skeptisch sind die Sparkassen, von denen nur 21 Prozent glauben, dass das Internet dieselbe Bedeutung erlangt wie die Filiale.

### Differenzierte Bewertung des Außendienstes

Die Erwartungen an den mobilen Vertrieb sind bei den Banken sehr unterschiedlich, während die Versicherungen erwartungsgemäß durchweg auf den Außendienst setzen (siehe Grafik rechts Mitte). So haben einige Kreditinstitute mit diesem Vertriebsweg in der Vergangenheit sehr positive Erfahrungen gemacht, andere haben sich bewusst dagegen entschieden einen Außendienst einzusetzen oder gar schlechte Erfahrungen damit gemacht.

Ähnlich sieht es mit Beurteilung von Kooperationen aus. Von ihnen versprechen sich vor allem Geschäftsbanken, Versicherungen und Asset Manager zusätzliche Erträge, Sparkassen, Genossenschaftsinstitute und Direktbanken sehen dagegen weniger Potenzial in der Zusammenarbeit mit externen Vertriebspartnern (siehe Grafik rechts unten). Neben klassischen Vertriebskooperationen ist inzwischen allerdings auch die Zusammenarbeit zur Leadgenerierung weit verbreitet.

Auch der Vertrieb von Bankprodukten über Versicherungen wird von den Befragten sehr unterschiedlich beurteilt. Während die Sparkassenvertreter zu 71 Prozent davon überzeugt sind, dass das so genannte Insurance Banking auch in zehn Jahren noch nicht an Bedeutung gewonnen hat, sind die befragten Versicherungen zu 43 Prozent davon überzeugt, dass 2021 bereits jedes fünfte Bankprodukt über eine Versicherung verkauft wird. Diese Auffassung wird davon gestützt, dass bereits jetzt einige Anbieter wie CosmosDirekt, Wüstenrot, ErgoDirekt oder auch Allianz ihr Angebot gezielt um Bankprodukte wie Tagesgeld, Girokonto oder Wertpapierdepot ergänzen.

„Mit flexiblen und banknahen Produkten können Versicherungen einerseits in Marktsegmente vordringen, die bisher Banken vorbehalten waren und andererseits die Brücke zur Altersvorsorge herstellen“, kommentieren die Studienautoren. Denn gerade im Bereich der Vorsorgeprodukte lie-

fern sich Banken und Versicherungen ein Kopf-an-Kopf-Rennen. So sehen fast die Hälfte der befragten Kreditinstitute (44 Prozent) die Banken im Bereich der Altersvorsorge auf Rang 1, während dagegen 71 Prozent der Versicherungen ihre Branche als die klaren Gewinner bezeichnen. „Die weitere Entwicklung wird daher maßgeblich davon abhängen, welcher Anbietergruppe es gelingt, die Zurückhaltung der Privatkunden gegenüber der langfristigen Altersvorsorge durch neue Produkt- oder Beratungslösungen zu überwinden“, betonen die Experten von Investors Marketing.

Bei der Beratung selbst setzen die Banken und Versicherungen weiterhin auf Erträge durch Provisionen. Der Honorarberatung geben nur wenige der Befragten eine Chance. Nur jeder vierte Entscheider hält es für realistisch, dass in fünf Jahren immerhin zehn Prozent der Kunden für die Beratung bezahlen. „Für einen Durchbruch der Honorarberatung in der Breite fehlt sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Nachfrageseite das Interesse“, erklären die IM-Experten. „Dies schließt allerdings nicht aus, dass sich spezialisierte Anbieter mit klarem Zielgruppenfokus Nischen mit attraktiven Ertrags- und Wachstumspotenzialen sichern können.“

### Kundenzufriedenheit als Herausforderung

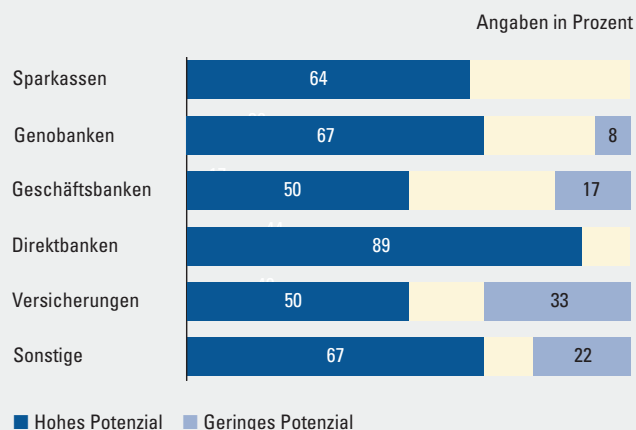
Bei der Frage nach der Kundenzufriedenheit sind die befragten Führungskräfte jedoch skeptisch. Wenn überhaupt dann trauen die Befragten aus der S-Finanzgruppe es am ehesten den Sparkassen zu, die Kunden zu begeistern, die Befragten aus anderen Bereichen sehen hingegen die ING-DiBa auf dem richtigen Weg. Insgesamt ist das Votum allerdings eindeutig. Auf die Frage „Wann erreicht eine Bank oder Versicherung zum ersten Mal die höchste Kundenzufriedenheit von allen Unternehmen in Deutschland“ antworten immerhin 80 Prozent der Befragten mit einem einfachen „Nie“.

#### SERVICE:

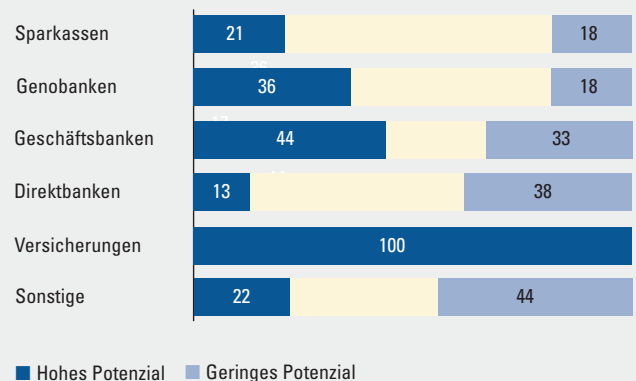
IM-Trendstudie 2011: Herausforderung profitables Wachstum im Privatkundengeschäft  
 Herausgeber: Investors Marketing  
 Preis: 490 Euro zzgl. MwSt.  
 Bestell-E-Mail: [b.jacobs@investors-marketing.de](mailto:b.jacobs@investors-marketing.de)

## Hoffungsträger Internet

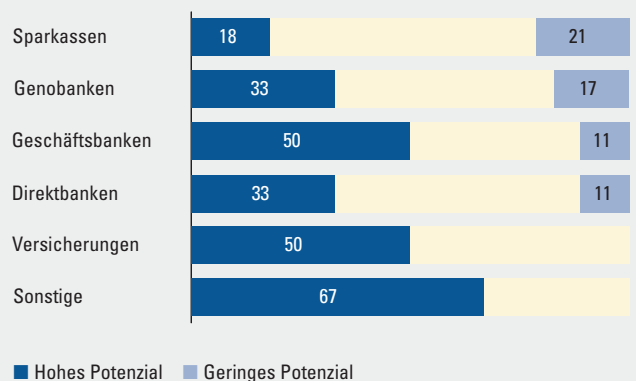
### Potenziale durch den Ausbau des Internets oder des Direktvertriebs



### Potenziale des mobilen Vertriebs beziehungsweise Außendienstes



### Potenziale durch Weiterentwicklung oder Ausbau von Kooperationen



Quelle: Investors Marketing Trendstudie 2011