

# WAS DEM KUNDEN WICHTIG IST

**CUSTOMER VALUE** Um sich zu differenzieren, setzen Privatbanken auf die Nähe zum Kunden. Doch was will der Kunde? Ein neues Verfahren hilft, detaillierte Kundenprofile zu erstellen.

**MATTHIAS MEMMINGER**

**KÄUFERMARKT** Seit der Finanzkrise hat sich der Markt für Private Banking grundlegend verändert. Das grenzüberschreitende Geschäft leidet unter der verschärften Regulierung und der Aufweichung des Bankgeheimnisses. Offshore-Kunden ziehen ihre Gelder ab, der Nettoneugeldzufluss versickert. Derweil verschärft sich der Kampf um die Onshore-Kunden.

Der Wettbewerb im Privatbankgeschäft ist hart. Dies ist nicht nur auf die rechtlichen Rahmenbedingungen zurückzuführen. Hinzu kommen zwei weitere Faktoren: Retailbanken wie Kantonal-, Regional- und Raiffeisenbanken profitierten während der Finanzkrise von den Depotumschichtungen zahlreicher Anleger. Nun diversifizieren sie ihre Aktivitäten, indem sie ein Private Banking auf- oder ausbauen.

**DRUCK AUF DIE MARGEN** Die Erwartungen der Kunden haben sich gewandelt. Privatkunden sind heute gut über Vermögensanlagen und Finanzmärkte informiert und bringen ihre Ansprüche klar zum Ausdruck.

Die Zeiten, in denen die Nachfrage nach Private Banking Services das Angebot überstieg, gehören der Vergangenheit an. Der Markt für Finanzdienstleistungen hat sich von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt gewandelt.

Heute müssen die Berater auf die

Kunden zugehen. Kulturgeschichtlich gesprochen: Sie müssen vom Sammler zum Jäger werden – und das binnen kürzester Zeit. Zudem müssen Berater im heutigen Wettbewerb mehr aufweisen als solides Bankwissen. Die Kunden erwarten von ihrem Berater Know-how in Finanz- und Steuerfragen, und sie fordern eine hohe Sozialkompetenz ein.

Viele Privatbanken sehen sich gezwungen, verstärkt in die Weiterbildung zu investieren und neue, hochqualifizierte Berater einzustellen. Dies ist nur einer von mehreren Kostenfaktoren. Erhebliche Aufwendungen sind notwendig, um die Or-

## CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

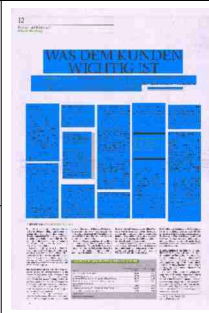
Der Ansatz ISG Customer Value eröffnet neue Chancen für das Customer Relationship Management. Er erfasst und zeigt auf, was den Kunden wirklich bewegt, welches seine wichtigsten qualitativen Werte und individuellen Präferenzen sind, wo er den Nutzen von Produkten sieht, wie er Dienstleistungen bewertet und was sein Kaufverhalten wesentlich beeinflusst.

Organisation, die Prozesse und die IT-Applikationen darauf auszurichten, dass sämtliche regulatorischen Anforderungen eingehalten werden.

Compliance mit steuerlichen und rechtlichen Vorschriften im Privatbankgeschäft wird überlebenswichtig. Hohe Investitionen in einem kompetitiven Umfeld schmälern die Rentabilität. Und das in einer Branche, die ohnehin ein höheres Kostenniveau hat als viele andere Wirtschaftszweige. Zusätzlicher Druck auf die Rentabilität rührt von der Umschichtung der Portfolios in margin schwächere Produkte und dem niedrigen Zinsniveau her; im Zinsgeschäft liess sich in letzter Zeit kaum mehr Gewinn verbuchen.

Intensiver Wettbewerb und sinkende Rentabilität – sich in einem solchen Markt zu differenzieren, ist für die Privatbanken nicht einfach. Der Fokus ist primär auf Nettoneugeld gerichtet. Die Praxis zeigt, dass einige Institute dabei die Bestandskunden vernachlässigen oder sich nicht intensiv genug um sie bemühen. Hinzu kommt: Bisweilen achten Privatbanken zu wenig auf die Qualität der neuen Vermögen. Gelder, die nicht dauerhaft angelegt werden, sondern bald abzufließen drohen, machen sich zwar einmalig gut in der Bilanz, können aber leicht mehr Kosten als Ertrag verursachen.

Die Zauberformel zur Differenzierung scheint heute die «Nähe zum Kunden» zu sein. Nur, inwiefern taugt dies zur Differenzierung, wenn alle Mitbewerber auch «den Kunden ins Zentrum» rücken wollen? Eine echte Differenzierung kann nur über Innovation geschehen. Gefragt sind bei-



spielsweise integrierte Beratung, nachhaltige Produkte oder neue Formen der Preisgestaltung. Vor allem aber: Die Bank muss wissen, was der Kunde wirklich will.

**PRÄFERENZPROFILE** Um dies herauszufinden, hat PwC gemeinsam mit dem ISG-Institut, St. Gallen, eine Methode zur Ermittlung der individuellen Kundenpräferenzen entwickelt. Customer Value heisst das Verfahren, mit dem sich sehr einfach erheben lässt, was dem einzelnen Kunden wichtig ist. Das Neue daran: Der Kunde – und nicht, wie in der heutigen Praxis üblich, der Bank-

berater – zeichnet das Präferenzprofil. Customer Value ermittelt zunächst, um welchen Kundentyp es sich handelt. Was ist ihm am wichtigsten: das Produkt, der Service, die Betreuung oder das Image des Instituts? Jeder dieser vier Kategorien ist eine Reihe von Werttreibern zugeordnet, anhand deren der Kunde sein Detailprofil erstellt. Er unter-

Der Kunde zeichnet das Präferenzprofil und nicht der Bankberater.

scheidet dabei zwischen dem, was er von der Bank erwartet, und dem Ausmass, in dem die Bank diese Erwartungen erfüllt. Auf der Basis dieses individuellen Profils sieht der Berater, wo er Wert für den Kunden schaffen kann und sollte. Die Wünsche des Kunden und die Defizite in der Betreuung sind auf den ersten Blick ersichtlich.

Dem einzelnen Berater hilft das Verfahren, gezielt auf den Kunden einzugehen, oder anders ausgedrückt: rasch zum Jäger zu werden. Der Bank insgesamt zeigen die aggregierten Kundenprofile, auf welchen Gebieten sie die Erwartungen erfüllt und wo aus Kundensicht Handlungsbedarf besteht. Sie bilden eine solide Grundlage, um strategische Initiativen oder Marketingaktivitäten zu entwickeln, und erlauben eine kritische Prüfung der angestrebten und der wahrgenommenen Positionierung im Markt. Der Customer-Value-Index eignet sich zudem als unternehmerisches Steuerungsinstrument, denn er bildet nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch das Commitment und die Loyalität der Kunden ab.

**LOYALITÄT** Führt eine Bank das Verfahren systematisch durch, erfährt sie eine Menge über ihre Kundenstruktur und über die einzelnen Kunden. Lässt sie dieses Wissen in ihr strategisches Kundenbeziehungsmanagement einfließen, können sich die Resultate sehen lassen: Der Kunde zieht einen grösseren Nutzen aus seiner Bankverbindung und nimmt ihn auch wahr. Dies festigt seine Loyalität. Er ist bereit, seinen «Share of Wallet» auszuweiten und die Bank weiterzuempfehlen. Damit steigt nicht nur die Bruttorendite pro Kunden, sondern es eröffnen sich auch Wege, um Neukunden zu gewinnen.

Der Wettbewerb im Private Banking wird sich weiter verschärfen, und der Markt dürfte sich konsolidieren. Vor allem kleinere Privatbanken brauchen eine klare Differenzierung, um überleben zu können. Die Rentabilität steht unter doppeltem Druck; ausgeübt wird er sowohl von der Ertrags- als auch von der Kostenseite. Das Customer-Value-Verfahren bietet eine Möglichkeit, dem Druck der Ertragsseite entgegenzuwirken. Denn es ist ein hervorragendes Instrument der Kundenbindung. ■

Matthias Memminger ist Partner und Leiter Private Banking Consulting, PwC Schweiz