

Suche nach Rentabilität

«Kleine» Privatkunden kosten schnell mehr als sie einbringen. Mit gezielten Massnahmen können Retailbanken dennoch auch dieses Geschäft rentabel betreiben. **Von Andreas Dietrich***

Das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag (Cost-Income-Ratio, CIR) stellt für viele Retailbanken einen wichtigen Indikator für die Wirtschaftlichkeit dar. Bis vor wenigen Jahren wiesen viele Institute eine Cost-Income-Ratio von rund 50 Prozent aus - der Ertrag war also doppelt so hoch wie der Aufwand. In den letzten Jahren ist die Kostenkomponente gegenüber der Ertragskomponente überproportional angestiegen. In den Jahren 2006 bis 2011 haben die Kosten bei Retailbanken um fast 14 Prozent zugenommen, in der gleichen Zeit haben die Gesamterträge jedoch lediglich um 5 Prozent zugelegt.

Entsprechend hat sich die durchschnittliche CIR von 88 untersuchten Schweizer Retailbanken von 49,9 Prozent auf knapp 58,1 Prozent erhöht (vgl. Grafik). Auf der Ertragsseite hinterliessen die sinkenden Margen im Zinsdifferenzgeschäft und die schrumpfenden Kommissionserträge, welche vor allem auf den hohen Wettbewerbsdruck, die technologischen Entwicklungen und auf die Änderungen im Kundenverhalten zurückzuführen sind, teilweise tiefe Spuren. Auf der Aufwandseite ist der Anstieg der Personalkosten (plus 18 Prozent zwischen 2006 und 2011) auffällig. Der Sachaufwand ist hingegen nur um 7 Prozent gestiegen.

Aufgrund dieser Entwicklung ist klar, dass die Retailbanken Massnahmen einleiten, um dem Trend entgegenzusteuern und um die Cost-Income-Ratio wieder verbessern zu können. Dabei ist insbesondere das sogenannte Massenkundengeschäft (in der Regel definiert als Privatkunden ohne Hypothekarschuld und mit weniger als 25 000 Franken Vermögen) in den Fokus strategischer Überlegungen geraten. Verschiedene Untersuchungen bei Banken haben gezeigt, dass je nach Berechnungsmethode ein Drittel bis die Hälfte dieser Kundenbeziehungen nicht profitabel sind. Daher hat das Thema «Rentabili-

Die Preise für Schaltertransaktionen sollten auf ein Niveau gehoben werden, welches die effektiven Kosten zumindest teilweise ausgleicht.

sierung des Massenkundengeschäfts» bei den Retailbanken an Bedeutung gewonnen. Um dieses Ziel zu erreichen, gibt es grundsätzlich drei Stossrichtungen: Erstens können verschiedene Massnahmen auf der Kostenseite getroffen werden. Zweitens können Verbesserungen auf der Ertragsseite angestrebt werden. Drittens können Massnahmen auf der Kundenseite eingeleitet werden, um die Kosten-Ertrags-Situation indirekt zu verbessern.

Kanalsteuerung

Auf der Kostenseite ist für die Retailbanken die Kanalsteuerung von besonderer Wichtigkeit. Denn hier eröffnet sich aufgrund der technologischen Entwicklungen und des veränderten Kundenverhaltens ein grosses Potenzial. Neben der Filiale als zentralem Vertriebskanal von traditionellen Retailbanken werden die Vertriebskanäle Online Banking und Mobile Banking weiter an Bedeutung gewinnen. Insbesondere das Bestreben nach einem nutzerfreundlichen Mobile Banking sollte - nach gewissen Anfangsinvestitionen - Kostenvorteile bringen. Transaktionen über das Online oder Mobile Banking sind nämlich bedeutend günstiger als eine Schaltertransaktion.

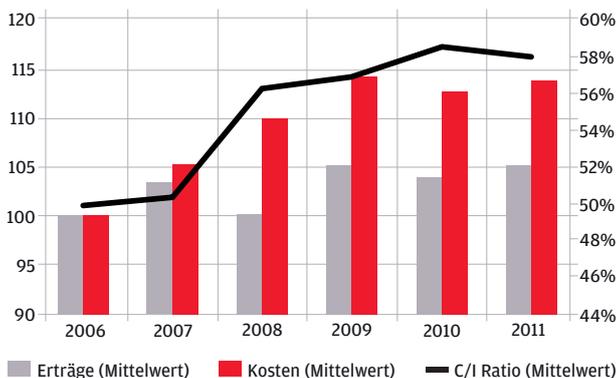
Generell kann festgestellt werden, dass der Schalter für die Kundschaft nach wie vor attraktiv ist und dass dadurch die Anzahl an Schaltertransaktionen pro Jahr zwar etwas rückläufig, aber - aus Profitabilitätssicht - noch immer (zu) hoch ist. Im Sinn eines konsequenten Kostenmanagements scheint es für die Banken erstrebenswert zu sein, eine Erhöhung des Selbstbedienstungsgrades anzupeilen. Entsprechende Lenkungsmassnahmen können dabei auf zwei Ebenen ergriffen werden: Erstens durch klar definierte Zielvorgaben an die Kundenberater und Kundenberaterinnen (z.B. Steigerung der E-Banking- resp. Mobile-Banking-Verbindungen). Zweitens durch kostengerechte Preise: Die Preise für Schaltertransaktionen sollten auf ein Niveau gehoben werden, welches die effektiven Kosten zumindest teilweise ausgleicht. Die Preise sollten sicher höher sein als für Online-Transaktionen. Damit können die Kosten für Beratung und Schalternutzung auf die eher technikaversen Kunden abgewälzt werden, und es kann verhindert werden, dass die Filialkunden quersubventioniert werden. Durch eine getrennte Ansprache internetaffiner Kunden (via Mobile Banking, Apps, Social Media) könnte zudem nicht nur die Kostenallokation verbessert werden, auch die Vertriebsstrategie könnte konsequenter auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden. Ebenso sind entsprechende Massnahmen im Bereich von Mobile Banking und Mobile Payment vor dem Hintergrund des drohenden Markteintritts von Google und Apple im Bereich der mobilen Bezahlungssysteme von strategischer Bedeutung.

Outsourcing und Zentralisierung

Die Wertschöpfungstiefe der meisten Retailbanken wird sich in den nächsten fünf Jahren reduzieren. Verschiedene Prozesse und Angebote werden ausgelagert, um dem zunehmenden Kostendruck zu begegnen. Neben dem Outsourcing bietet sich gerade für mittelgrosse und ▶

Steigende Cost-Income-Ratio

Entwicklung indexierter Kosten und Erträge



► grössere Retailbanken der Aufbau oder Ausbau eines Kundencenters an, ähnlich wie es beispielsweise die Credit Suisse, die Neue Aargauer Bank oder die Zuger Kantonalbank bereits haben. Dank eines Kundencenters kann nicht nur das Massengeschäft besser und effizienter abgewickelt werden. Vielmehr erhalten die Geschäftsstellen auch mehr Freiräume, um die bestehenden rentablen Kundenbeziehungen zu pflegen und auszubauen (Cross-/Upselling) oder um neue Kunden zu akquirieren.

Um einen effizienten Service zu gewährleisten, sollte zudem zwischen Standardgeschäftsvorfällen und komplexeren Geschäftsvorfällen unterschieden werden. Rund 80 Prozent der (einfachen) Anfragen können im sogenannten «First Level» von Mitarbeitenden bearbeitet werden, die lediglich über eine generalistische Ausbildung verfügen. Hier stehen die Abwicklungsgeschwindigkeit und die Fehlerfreiheit der Lösung des Kundenproblems im Vordergrund. Die anderen 20 Prozent der Kundenanliegen sind komplexer und benötigen entsprechend detaillierteres Bankwissen. Solche Anfragen sollen von gut ausgebildeten Kundenberatern bearbeitet werden, welche durch eine gezielte und kompetente Beratung den Kunden auch emotional binden können. Ein Kundencenter birgt jedoch auch Risiken. Das grösste Risiko besteht in einer

möglicherweise negativen Publizitätswirkung, da schnell der Eindruck erweckt werden kann, die Retailbank sei nicht mehr an den wenig vermögenden «kleinen» Privatkunden interessiert. Dies könnte möglicherweise sowohl zu Kunden- als auch zu Mitarbeitendenabgängen führen. Ebenso besteht eine gewisse Gefahr für die Bank, ihre Kunden- und Kundenkenntnis zu verlieren.

Bundling zur Steigerung der Erträge

Eine Option zur Steigerung der Erträge besteht in der Bündelung (Bundling) von Produkten. Unter Bundling versteht man Angebote, bei denen verschiedene Produkte in einem Paket zu einem Gesamtpreis offeriert werden. Vereinfacht gesagt, will die Bank beispielweise statt zwei Produkte vier absetzen. Bundling soll einerseits zu höherem Cross-Selling führen. Andererseits sollen Absatzsteigerungen erreicht werden, weil der Bundling-Preis geringer ist als die Summe der Einzelpreise. Als weiterer Vorteil lässt sich über ein Bündel von mehreren Produkten eine bessere Kundenbindung erreichen.

Generell soll Bundling zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und zu einer höheren Kundenbindung führen. Bundling ist allerdings nicht einfach. Wichtig ist vor allem, dass die Entscheidung anhand einer guten Datenbasis (Preisbereitschaft, Kosten) getroffen werden

Die meisten Banken haben nach wie vor ein grosses Verbesserungspotenzial bei der zielführenden Segmentierung ihrer Kunden.



und dass die Auswahl, respektive die Kombination der Produkte, sinnvoll ist.

Traditionelle Segmentierung nicht mehr zeitgemäss

Neben Verbesserungsmöglichkeiten auf der Kosten- und Ertragsseite können und sollen sich Retailbanken auch stärker am Kunden orientieren und zum Beispiel die Kundensegmentierung verbessern. Heute wird die Segmentierung der Privatkunden in der Regel noch immer nur nach dem vorhandenen Kundenvermögen vorgenommen. Diese Einteilung macht zwar Sinn, weil verschiedene Ertragskomponenten direkt und proportional vom Volumen der verwalteten Vermögen abhängen, jedoch genügt dieses alleinige Kriterium den heutigen Ansprüchen und dem Verhalten der Kunden oftmals nicht mehr. Unter anderem auch, weil eine Bank nicht wissen kann, welchen Anteil an seinem Gesamtvermögen der Kunde überhaupt bei ihr hält. Für eine zielführende Kundensegmentierung scheint zentral zu sein, die Kundenbedürfnisse und das Kundenverhalten noch besser zu verstehen, um fundiertere Profilanalysen der Kunden erstellen zu können. Die meisten Banken haben hier nach wie vor ein grosses Verbesserungspotenzial.

«Ihre nahe Bank»

Bei allen «Effizienz- und Rentabilitätssteigerungsmassnahmen» sollte nicht vergessen werden, dass das Massenkundengeschäft schlussendlich der zentrale Pfeiler jeder Retailbank ist, denn dieses Kundensegment gilt für sie auch als wichtigster Zubringer für das oftmals lukrativere Affluent bzw. Private Banking. Aus diesem Grund ist auch weiterhin eine gewisse Quersubventionierung zu akzeptieren. Ebenso ist und bleibt für jede Retailbank zentral, trotz aller Optimierungsmassnahmen die Kundennähe als Stärke im Wettbewerb zu bewahren. Auch in Zukunft soll sie mit Slogans wie «Die Bank Ihrer Region», «Ihre nahe Bank» oder «Meine Bank» werben und bei den Kunden auf hohe Glaubwürdigkeit stossen können. Und solche Werte sind nicht kostenlos zu haben. ■



Das Massenkundengeschäft ist der zentrale Pfeiler jeder Retailbank.

Prof. Dr. Andreas Dietrich

ist Dozent und Projektleiter an der Hochschule Luzern sowie Leiter des Studiengangs MSc Banking & Finance.

BILD: KEYSTONE