

NACHRICHTEN

## Frauenquote für grosse Firmen

**BRÜSSEL** sda. Nach wochenlangem internem Streit hat die EU-Kommission eine Frauenquote für die Verwaltungsratsmandate von Europas börsennotierten Unternehmen vorgeschlagen. Das Gremium nahm einen Gesetzentwurf von **EU-Justizkommissarin Viviane Reding** an. Dieser schreibt den rund 5000 Firmen in der EU vor, bis 2020 Verwaltungsratsposten zu 40 Prozent mit Frauen zu besetzen. Die Pläne könnten noch an der Blockade der EU-Staaten scheitern.

## Cablecom gibt 55 Kanäle frei

**BERN** sda. Im Kampf um den Fernseh Zuschauer kontert UPC Cablecom die jüngste Offensive der Swisscom. Der Kabelnetzbetreiber hat die Verschlüsselung für 55 Sender des digitalen TV-Angebots bereits gestern abgeschafft. Ursprünglich war die Abschaffung erst auf Anfang nächsten Jahres vorgesehen. Damit haben jetzt alle 811 000 Kunden Zugang zum digitalen Grundangebot, die bisher noch analoges TV geschaut haben. Nötig für den Empfang ist ein Fernseher mit integriertem Kabelnetzempfänger (DVB-C).

## Die Rezession beschleunigt sich

**ATHEN** sda. Die griechische Wirtschaft schrumpft immer stärker. Im dritten Quartal ging das Bruttoinlandprodukt um 7,2 Prozent im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zurück, wie die griechische Statistikbehörde gestern nach ersten Schätzungen mitteilte. Nach einem Rückgang um 6,3 Prozent im zweiten Quartal bedeute dies eine Beschleunigung der Rezession.

## Toyota ruft Autos zurück

**TOKIO** sda. Der Autobauer Toyota ruft weltweit mehr als 2,7 Millionen Fahrzeuge zurück. Als Grund gab das Unternehmen Probleme mit den Wasserpumpen und mit der Lenkung an. In der Schweiz sind rund 14 000 Autos vom Rückruf betroffen. Laut Toyota Schweiz handelt es sich um die Modelle Prius II, Avensis und Corolla, die – je nach Bauart – zwischen 2001 und 2009 verkauft wurden. Die Probleme mit der elektrischen Wasserpumpe traten laut Toyota bei Hybridfahrzeugen auf.

## Auszeichnung für zwei Frauen

**ZÜRICH** red. Das **Siemens-Vorstandsmitglied Barbara Kux** ist gestern mit dem Women's Business Award ausgezeichnet worden. Der Women's-Business-Motivationspreis ging an die **Astrophysikerin Christine Corbett Moran**. Die Preise wurden zum siebten Mal vom Institut für Finanzdienstleistungen der Hochschule Luzern verliehen.

# Der Kunde steht weit hinten

**PRIVATKUNDEN** Die Banken besinnen sich aufs Kerngeschäft. Die grössten Herausforderungen orton sie im operativen Bereich. Dabei stellt sie auch die sinkende Kundenloyalität vor grosse Probleme.

HANS-PETER HOEREN  
hans-peter.hoeren@luzernerzeitung.ch

Es gilt als solide, aber auch als unspektakulär im Vergleich zum Investment Banking oder der Beratung superreicher Kunden: Die Rede ist vom Geschäft mit Privatkunden mit einem Vermögen von bis zu 500 000 Franken: Kontoführung, Zahlungsverkehr, Sparkonten, Kredite oder Wertpapiergeschäfte – das alles läuft im Fachjargon unter der Bezeichnung Retail Banking. Dieser Bereich zählt zum Kerngeschäft der Kantonal- und Regionalbanken.

### Lechzen nach stetigen Erträgen

Vor der Finanzkrise entfielen ein Viertel der Erträge der Schweizer Finanzbranche auf diesen Bereich, mittlerweile sind es ein Drittel. Auf 17,6 Milliarden Franken summierten sich die Erträge 2010 im Schweizer Retail Banking. «Nach jeder Finanzkrise erlebt die Bankbranche eine Rückbesinnung auf das Kerngeschäft», erklärt Professor Andreas Dietrich, Leiter des Kompetenzzentrums Financial Services Management am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ), Hochschule Luzern.

Die ganze Branche lechze seit der Krise nach kontinuierlich eingehenden Erträgen. «Das inländische Geschäft mit Kleinkunden und KMU wird zunehmend wieder zur soliden und sicheren Stütze der Schweizer Bankenbranche», sagt Dietrich. Doch die Branche steht vor grossen Herausforderungen.

### Erstaunliche Prioritätensetzung

**Die Studie:** In einer Umfrage, die heute veröffentlicht wird, hat das IFZ 184 Geschäftsleitungsmitglieder von Retail-Banken nach den grössten künftigen Herausforderungen befragt. Teilgenommen haben vor allem Geschäftsleitungsmitglieder von Kantonal-, Raiffeisen- und Regionalbanken, aber auch von UBS, CS und der Migros Bank und der Bank Coop.

Unter den wichtigsten sechs Herausforderungen rangieren dabei nur bankinterne Probleme, beispielsweise der Margendruck im Hypothekengeschäft (siehe Box). Studienleiter Andreas Dietrich hat die Prioritätensetzung der Banken erstaunt. «Ich hatte erwartet, dass mehrere kundenorientierte Probleme in den Top 7 der Herausforderungen auftauchen», sagt Dietrich. Die siebte Herausforderung hat er deshalb eigenhändig ergänzt. Sie lautet: «Der Kunde muss im Zentrum bleiben.» Unterstützung erfährt er von prominenter Seite. «Im Rahmen eines robusten Geschäftsmodells wird die Kundenorientierung bei den Banken etwas vernachlässigt. Das ist ein Manko», sagt Pierin Vincenz, Chef der Raiffeisen-Gruppe Schweiz.

Gemäss Dietrich setzen zahlreiche gesellschaftliche und technologische Trends die Finanzinstitute unter Anpassungsdruck. Hier ein kleiner Überblick:

## Hier sind die Banken besonders gefordert



Kundenzufriedenheit



Ausbildung der Mitarbeiter



Neue Bezahlmethoden

Technologische Neuerungen und Verhaltensänderungen der Kunden verändern das Privatkundengeschäft massiv.

Keystone

**Kundenloyalität nimmt ab:** Das Vertrauen in die Banken hat während der jüngsten Finanzkrise gelitten, die Loyalität sinkt. Gemäss dem World Retail Banking Report der Beratungsfirma Cap Gemini Consulting sind in der Schweiz 79 Prozent der Kunden mit ihrer Bank

zufrieden, 22 Prozent bezeichnen sich als wechselbereit. «Beides reicht nicht aus, um einen Kunden langfristig emotional an eine Bank zu binden», sagt Nils Hafner, Professor für Kundenmanagement am IFZ. Er propagiert die sogenannte «Kunst des 80/20 Retail

Banking». Sein Vorschlag: Die Banken sollten noch stärker zwischen einfachen Standardgeschäftsvorfällen und beratungsintensiven Anliegen unterscheiden. Für die einfachen Geschäftsvorfälle sei eine schnelle und fehlerlose Abwicklung entscheidend. Profilen könnten sich die Banken vor allem aber bei komplexeren Anfragen. Gelingen es dem Berater, nachhaltig positive Kundenerlebnisse zu gestalten, steige auch die Chance, dass die Bank weiterempfohlen werde. «Derzeit sind die Leistungen der Banken aber offensichtlich noch nicht so, dass die Kunden bereit sind, diese weiterzempfehlen», sagt Hafner.

**Ausbildung wird noch zentraler:** Erreichen lässt sich diese Kundenzufriedenheit nur über gut ausgebildete Mitarbeiter. «Die Fachkompetenz allein reicht nicht mehr aus, um ein erfolgreicher Kundenberater zu sein. Auch eine ausgeprägte Sozialkompetenz wird immer wichtiger», sagt Bernard Kobler, Chef der Luzerner Kantonalbank. Die Kunden fragten immer komplexere Produkte nach. «Der Berater muss die Risikobereitschaft des Kunden einschätzen können. Genauso wichtig aber ist es, dass er ihm das Produkt gut erklären sowie die Chancen und Risiken aufzeigen kann», sagt Kobler. Langfristig seien die Ergebnisse einer Bank nur gut, wenn diese mit einer hohen Kundenzufriedenheit einhergehen.

**Filialen bleiben Rückgrat:** Persönliche Beratung wird in den Banken immer wichtiger, das wirkt sich auch auf die Filialen aus. «Sie bleiben das Rückgrat unseres Vertriebs, aber ihre Bedeutung hat sich verändert», erklärt Bernard Kobler. Der Trend gehe zu mehr Automaten für das Massengeschäft, weniger Schaltern und deutlich mehr Beratungsplätzen. Nach diesem Konzept gestaltet auch die UBS ihre 300 Geschäftsstellen neu.

**Neue Geschäftsmodelle nötig:** Hypothekvermittler, Hypothekarkredite übers Internet, Online-Direktbanken – all diese Geschäftsmodelle haben in Deutschland oder England bereits stärker Fuss gefasst als in der Schweiz. «Wir sehen hier eine sehr dynamische Entwicklung, die auch das Geschäftsmodell der Schweizer Retail-Banken in den nächsten Jahren herausfordern könnte», sagt Andreas Dietrich. Auch bei der Nutzung neuer Vertriebs- und Zahlungsverkehrskanäle, beispielsweise dem Bezahlen von Rechnungen mit dem Smartphone, müssten sich Schweizer Retail-Banken rechtzeitig positionieren.

«Die Postfinance ist punkto Mobile Banking sehr weit, auch die UBS macht hier grosse Anstrengungen», sagt Dietrich. Gerade im Zahlungsverkehr könnten neue Anbieter den Banken Marktanteile abjagen. Bernard Kobler und Pierin Vincenz wissen das. «Mit der Kreditkarte kann man bei uns bereits kontaktlos zahlen, wir arbeiten mit der Firma Aduno jetzt an einer Entwicklung für die Smartphones», sagt Raiffeisen-Chef Vincenz. Im Laufe des nächsten Jahres soll dies umgesetzt sein. Ähnlich tönt es bei der LUKB. «Das wird sicher 2013 oder 2014 ein Thema werden», sagt Bernard Kobler. Aktuell könnten LUKB-Kunden bereits mit dem Smartphone Mobile Banking betreiben, das heisst Kontoinformationen abrufen, Zahlungen ausführen, E-Rechnungen begleichen oder Börsenaufträge absetzen.

## Viele Bürger halten sich beim Aktienkauf zurück

**BANKEN** hoe. In einer Umfrage des Instituts für Finanzdienstleistungen (IFZ) in Zug wurden Geschäftsleitungsmitglieder, vor allem von Kantonal-, Raiffeisenbanken und Sparkassen gebeten, die grössten künftigen Herausforderungen zu benennen. Neben dem Thema Mitarbeiter (siehe oben) fokussierten sie dabei auf bankinterne Probleme. Hier ein Überblick:

**Margen stehen unter Druck:** Die grösste Herausforderung sehen die Banken im Margendruck bei den Hypothekarkrediten. Zwar konnten sich die Margen bei Neugeschäften gemäss IFZ seit 2007 stabilisieren, sie stehen aber weiter unter Druck. Künftig sollten die Retail-Banken stärker auf Profitabilität statt auf Wachstum setzen, empfiehlt

das IFZ. Zudem sollten die teils hohen Zinsänderungsrisiken abgesichert werden. «Der Margen- und der Kostendruck werden im Retail Banking hoch bleiben. Wir können die Profitabilität aber nur durch weiteres Wachstum sicherstellen», sagt hierzu Pierin Vincenz, der CEO der Raiffeisengruppe.

**Umsetzung der Regulierungen:** Die gestiegenen Regulierungsanforderungen beeinflussen auch die Unternehmensstrategie der Banken. Fehlt in bestimmten Märkten die nötige Kundenzahl bei gleichzeitig hohen Risiken, kann ein Rückzug aus diesen Märkten ratsam sein.

**Ertragsquellen verbreitern:** Mit dem Zinsgeschäft erwirtschaften die Retail-

Banken rund 70 Prozent ihrer Erträge. In den letzten zwei Jahrzehnten konnte der Anteil der Kommissionserträge aus dem Wertschriftengeschäft auf über 20 Prozent ausgebaut werden. Aufgrund des Margendrucks würden viele Banken den Kommissionsanteil gerne erweitern. Doch derzeit meiden viele Bürger den Kauf von Aktien. Angesichts dieses Kundenverhaltens hält das IFZ eine Verbreiterung der Ertragsquellen allerdings für sehr schwierig.

**Rentabilität erhöhen:** Viele Banken stehen unter Kostendruck. Um die Rentabilität zu steigern, haben sie gemäss IFZ drei Hebel. Sie erhöhen die Preise oder verstärken Bündel-Angebote, sie versuchen über Automatisierungen und flexible Öffnungszeiten Kosten

zu senken, oder sie setzen bei der Segmentierung der Kunden an. Über eine grössere Trennschärfe könnten diese passgenauer bedient und eine grössere Zufriedenheit erzielt werden.

**Trägerische Refinanzierung:** Das Tiefzinsumfeld und die Eurokrise prägen das Umfeld der Retail-Banken. Doch das Blatt kann sich wenden. Bei einem Zinsanstieg könnte ein Teil der Kundengelder abfliessen. Das IFZ rät deshalb, dass sich das Wachstum der Kundenausleihungen (beispielsweise in Form von Hypotheken) am stabilen Anteil an Kundengeldern orientiert und nicht kurzfristig und mangels Alternativen am Aktienmarkt in Spargeldern geparkte Gelder für die Ausleihungen verwendet werden.

### HEIZÖLPREISE

Richtpreise in Franken (inkl. Mehrwertsteuer) für die Stadt Luzern (übrige Gebiete je nach Transportkosten)

Preis 100 Liter	13.11.2012	Vortag
800 – 1500	114.20	114.90
1501 – 2000	111.50	112.20
2001 – 3500	107.00	107.70
3501 – 6000	104.40	105.10
6001 – 9000	102.90	103.60
9001 – 14 000	99.90	100.60

Quelle: Swiss Oil Zentralschweiz