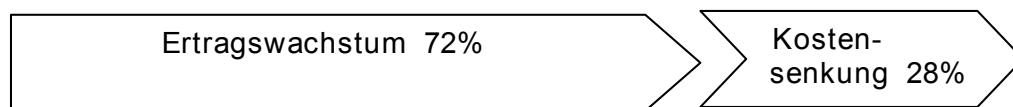


## Warum Relationship-Management auch im Retailbanking für das Ertragswachstum immer wichtiger wird

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater und Coach

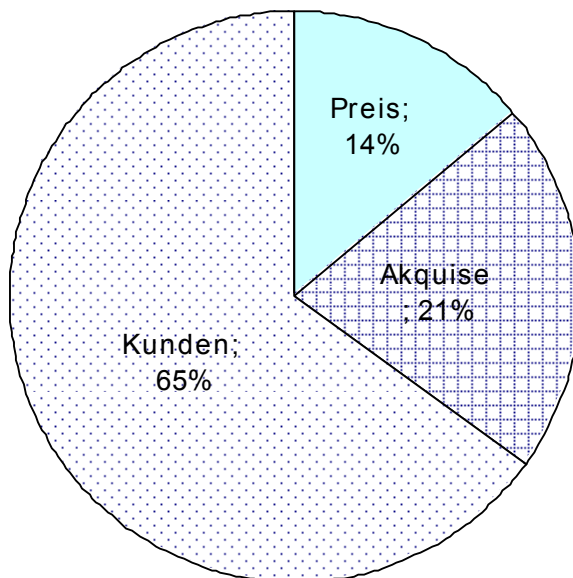
### Vom Costcutting zu Ertragswachstum

In den letzten Jahren haben sich Retailbanken auf das „Costcutting“ konzentriert. So konnten schnelle Gewinne realisiert und die Organisationsstrukturen gleichzeitig für die Zukunft fit gemacht werden. Nunmehr setzt sich immer mehr die Überzeugung durch, dass künftig neben dem Kosteneinsparen verstärkt auf Wachstum und Erträge fokussiert werden muss. Eine Umfrage von Capgemini bei 27 großen Retailbanken weltweit bestätigt das: Sie schätzen, dass 72% des Gewinnwachstums in den nächsten 3 Jahren von der Ertragsseite und nur 28% über die Kostenseite kommen.



Erträge kommen hauptsächlich aus dem Bestandskundenstock

### Quellen der künftigen Erträge



Innerhalb des Geschäftswachstums wird der Schwerpunkt aus dem eigenen Kundenstock kommen:

So schätzen die Banken, dass in den nächsten 3 Jahren rund 79% der Erträge von Bestandskunden und nur 21% von Neukunden kommen werden.

Das Ertragswachstum bei Kunden resultiert dabei aus steigenden Preisen(14%), und stärkerer Ausschöpfung der Potenzialkunden. Letzteres wird rund 2/3 ausmachen. (Capgemini)

### Von der Push-Strategie zur Relationship-Strategie

Unter den erwarteten Entwicklungen ist die effektive Gestaltung der Kundenbeziehung entscheidend für die Erreichung der künftigen Ertragsziele. Erfahrungen zeigen, dass die Strategie des Kundenbeziehungsmanagements im Vergleich zur klassischen Produkt-Verkaufspolitik hinaus unausgeschöpfte Potenziale erreichen kann.

Die Push-Strategie konnte bisher erfolgreich zur Steigerung der Verkaufseffizienz eingesetzt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass dies in den Segmenten der „Stammkunden“ und der

„Servicekunden“ im Ausbau des Kundenanteils sehr erfolgreich war. Dort sollte diese Strategie auch beibehalten werden.

Andere Kundensegmente sind jedoch nicht empfänglich für solche Produkt-Strategien. Die erhaltene Leistungsqualität entspricht nicht ihren Erwartungen. Dieses Segment mit geringer Ausschöpfung und hohem Potenzial stellt einen noch ungehobenen Schatz dar.

Ein Relationship-Ansatz würde einen besseren Blick auf die Kundenbedürfnisse dieser Zielgruppe bringen und die Erwartungen gezielter ansprechbar machen. Nach wie vor präferiert die Mehrzahl der Kunden einen kompetenten Ansprechpartner und 2/3 der Kunden finden es gut, wenn Informationen zur Verbesserung der Servicequalität eingehoben werden.

Banken stehen erst am Beginn der Implementierung

Von allen Finanzinstituten hat noch keines ein wirklich ausgereiftes System implementiert. Einige Banken wählen auch bewusst keine Relationship-Strategie. Ihr Geschäftsmodell geht über das Pricing oder enge Produktsegmente.

Rund die Hälfte der Banken forciert Beziehungsmanagement aufgrund der erfahrenen Auswirkung der Selbstbedienungsentwicklung auf die Kontakte. Über Segmentierung werden die wichtigen Kunden identifiziert und organisatorische Strukturen und Unterstützungstools für die systematische Kundenbetreuung geschaffen.

Einige Banken sehen im Anlagegeschäft den Schlüssel für die Ertragsgenerierung und fokussieren ihre Beziehungsmanagement-Strategie auf dieses Segment. Diese Ansätze waren sehr erfolgreich. Andererseits: Als Universalbank wirken sich Leistungs- und Servicequalität in den anderen Bereichen auch auf die Kundenbeziehung aus, sodass die Qualität des Gesamtprozesses wesentlichen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat.

Neue Segmentierung und Betreuungsstandards - kein Change im Betreuverhalten

Die Kundensegmentierung erfolgt meist nach Ertrag und Potenzial; Betreuungs- und Servicestandards wurden eingeführt. Oftmals sind für sogenannte A-Kunden eigene Betreuer mit reduzierter Betreuungsspanne eingesetzt. Die wenigsten unterstützen ihre Betreuer jedoch durch aufbereitete Informationen zur umfassenden Kundensicht bzw. bei der Offerteerstellung.

Dabei wurde oft die Auswirkungen auf die Arbeitsweise der Betreuer und deren Führung vergessen. Mängel in der Diagnose von Bedürfnissen führen zu fehlenden Gründen, Kunden zu kontaktieren. So bleiben sie in der Regel produkt- und aktionsorientiert; auch weil ihr Erfolg nach wie vor anhand der verkauften Produkte gemessen wird.

Fortsetzung: **Was Sie bei der Einführung der Relationship-Betreuung beachten sollten**

Research Quelle: World Retail Banking Report 2005, Capgemini 2005

Götzens/R1/3-2006